

Machbarkeitsstudie



Autor
Robert Aeschbacher
Juravorstadt 35
CH-2502 Biel/Bienne

gipsy79@hotmail.com
Tel: +4176 339 78 02

Referent : Jaco Zuiderent
Experte: Pascal Nessler

Schriftliche Arbeit zur Erlangung des Diploms der Schweizerischen Tourismusfachschule



Zusammenfassung

Kite Surfen ist eine neue Trendsportart, die weltweit immer mehr an Bekanntheit und Popularität gewinnt. Dies lässt sich schon nur an der Anzahl Kite Schulen aufzeigen, die jährlich wie Pilze aus dem Boden schießen. Die klimatischen Bedingungen auf Kuba sind prädestiniert zum Kite Surfen und das Nachfragepotenzial, insbesondere in Varadero ist viel versprechend.

Ursprünglich sollte diese Diplomarbeit der Frage nachgehen, wie man eine Kite Surf Schule auf Kuba eröffnet und erfolgreich betreibt. Aber durch die standortbedingten Schwierigkeiten auf Kuba wurde aus dem ursprünglich geplanten Businessplan ein gewagter Spagat zwischen einem Businessplan und einer Machbarkeitsstudie. Der Businessplan wurde absichtlich möglichst allgemein gehalten, damit das Konzept der Kite Schule bei Bedarf auch auf eine andere Destination angepasst werden kann.

Résumé

Le kite surf est un nouveau sport de mode qui attire de plus en plus de gents dans le monde entier. Ca on remarque déjà dans le nombre de nouvelles écoles de Kite qui ouvrent leurs portes chaque année. Les conditions climatiques à Cuba sont prédestinées pour pratiquer le kite surf. Le potentiel de la demande, surtout à Varadero est immense.

A l'origine ce travail de diplôme aurait dû s'occuper de la question, comment ouvrir et gérer avec succès une école de kite surf à Cuba. Pourtant à cause des difficultés rencontrées dans les conditions politiques et économiques, le business plan s'a développé peu à peu en direction d'une étude de faisabilité. Le business plan a été intentionnellement tenu en général, afin que le projet de l'école de kite surf puisse, suivant les besoins, être appliqué à une autre destination.



Vorwort

Motivation

Es ist die Liebe zum Meer und zum Kite Surfen, sowie der Hang zur Freiheit und Unabhängigkeit, die mich auf die Idee brachten, einen Businessplan einer Kite Surf Schule als Diplomarbeit zu verfassen.

Während meiner je fünf Monate langen Praktikumsaufenthalte in Hawaii und in der Dominikanischen Republik im Jahr 2004 wurde ich mit dem Kite Surf Virus infiziert. In der Dominikanischen Republik hatte ich das Privileg zusammen mit der Inhaberin, Laurel Eastman, und dem Geschäftsführer, Josh Marinos, die [Laurel Eastman Kiteboarding](#) Schule in Cabarete zu führen. Während diesem Praktikum erlernte ich das Basiswissen rund um den Kite Sport. Nach zwei Monaten besuchte ich den [IKO](#) Instruktor Kurs, der es mir ermöglichte als Kite Surf Instruktor Erfahrungen im Unterrichten dieser neuen Trendsportart zu sammeln. Bald merkte ich, dass genau diese Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Kite Surfen mich tief erfüllen und befriedigen.

Mein Traum ist es, die erste Kite Surf Schule in Varadero (Kuba) zu eröffnen. Um diesem Wunsch einen Schritt näher zu kommen, wollte ich ursprünglich einen Businessplan zu diesem Unterfangen erarbeiten. Je tiefer ich mich aber mit dem Standort Kuba befasste, desto mehr stellte sich die grundsätzliche Frage heraus, ob dieses Konzept auf Kuba überhaupt realisierbar sei. Aus diesem Grund veränderte sich meine Arbeit immer mehr in eine Machbarkeitsstudie mit integriertem Businessplan. Um dieses Konzept der Kite Schule bei Bedarf in Zukunft auch einem anderen Standort anzupassen, habe ich mich bemüht, den Businessplan möglichst allgemein zu halten.

Danksagung

Ganz herzlich möchte ich mich bei allen bedanken, die mir bei der Realisation dieser Arbeit geholfen haben: Pascal Nessier, Absolvent der [STF](#), Mitgründer der [Swiss Snowkiting School](#) und Kite Surf Instruktor, hat mir bei der Kontaktaufnahme mit kubanischen Hotels geholfen und hat mir hochwertige Informationen rund um das Thema Kite Surfen geliefert. Dies sind auch die Gründe, warum ich ihn als Experte ausgewählt habe. Matthias Zehnder, in Kuba tätiger Schweizer Geschäftsmann, hat mir in einem Interview essenzielle Insiderinformationen zum kubanischen System geliefert. Marina Bräm, Grafikerin aus Biel, hat das Logo für das Cuba Kitesurfing Center entwickelt und ausgearbeitet. Lucky Weber und Walther Graber, [North Sails Division](#) Schweiz, sie und ihre Kollegen in Österreich und Deutschland haben mir wichtige Informationen bezüglich des Import/Exports von Kites geliefert. Ein grosses Dankeschön auch an Jaco Zuiderent, Direktor der STF, der mich als Referent dieser Arbeit unterstützt hat. Zudem



danke ich auch Laurel Eastman, meiner ehemaligen Arbeitgeberin während meines Praktikums an ihrer Kite Schule in der Dominikanischen Republik. Natürlich auch einen herzlichen Dank an meine Eltern, die mir diese Ausbildung und die Auslandspraktika erst ermöglicht haben. Danke auch an alle Kite Schulen, die sich an meiner Umfrage beteiligt haben.

Erklärung

Der Inhalt dieser Diplomarbeit stellt einen persönlichen Standpunkt dar, der weder den Autoren noch die Schweizerische Tourismusfachschule in irgendeiner Art und Weise verpflichtet.

Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird die männliche Form verwendet. Mit dieser werden selbstverständlich beide Geschlechter angesprochen. Der Verständlichkeit wegen steht dem Leser ein Glossar zu Verfügung, dass die angewandten Fremdwörter und Fachausdrücke erklärt. Der Leser wird aufgefordert die Begriffe im Glossar selbst nachzuschlagen.



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Résumé	I
Vorwort	II
Motivation	II
Danksagung	II
Erklärung	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Glossar	IX
1. Einleitung	1
1.1.1 Zielsetzung	1
1.1.2 Arbeitsmethodik	1
1.1.3 Abgrenzung	1
1.1.4 Management Summary	2
2. Situationsanalyse	3
2.1 Analyse der Kite Surf Schulen Umfrage	3
2.1.1 Erfolgsfaktoren von Kite Schulen:	3
2.1.2 Fazit Zielgruppen	3
2.2 Standortanalyse	4
2.2.1 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen.	4
2.2.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	4
2.2.3 Natürliche Rahmenbedingungen	5
2.2.4 Soziale Rahmenbedingungen	5
2.2.5 Technologische Rahmenbedingungen	5
2.3 Zukunftserwartungen	6
2.4 Fazit	6
3. Die Unternehmung	7
3.1.1 Geschichte	7
3.1.2 In 10 Schritten zur Gründung	7
3.1.3 Beteiligungsverhältnisse	8
3.1.4 Standort	8
3.1.5 Joint Venture Hotel Partner	8
3.1.6 Kite Partner	8
3.1.7 Erreichbarkeit	9
4. Angebotsstruktur	10
4.1 Produkte und Dienstleistungen	10
4.1.1 Kite Kurse	10
4.1.2 Materialvermietung	10
4.1.3 Verkaufsprodukte	11
North Produkte	11
Details	11
Preise	11
4.2 Service	12
4.2.1 Servicequalität	12
4.2.2 Servicekette	12



5. Management	13
5.1 Anspruchsgruppen	13
5.1.1 Interne Anspruchsgruppen:	13
5.1.2 Externe Anspruchsgruppen:	13
5.2 Strategische Führungsinstrumente	14
5.2.1 Unsere Vision	14
5.2.2 Unsere Unternehmensphilosophie (Corporate Identity)	14
5.2.3 Unser Leitbild	15
5.3 Unternehmensstrategie	16
5.3.1 Grundsätze	16
5.3.2 Strategie in Bezug auf das Produkt und die Qualität	16
5.3.3 Strategie in Bezug auf den Markt	16
5.3.4 Unternehmensziele	17
5.3.5 Unternehmungskonzept	18
5.4 Management & Organisation	19
5.4.1 Organisationsstruktur	19
5.4.2 Führungsgrundsätze	19
5.5 Personalpolitik	20
5.5.1 Personalbedarfsermittlung	20
5.5.2 Anforderungsprofile	21
5.5.3 Lohnpolitik	22
6. Marketing	23
6.1 Situationsanalyse	23
6.1.1 Positionierungsnetz	23
6.2 Konkurrenzanalyse	23
6.2.1 Konkurrenzvergleich	24
6.3 SWOT Analyse	25
6.3.1 Stärken/Schwächen Profil	25
6.3.2 Chancen/Gefahren Profil	26
6.4 Marketingziele	27
6.4.1 Marktziele	27
6.4.2 Bedürfnisziele	27
6.4.3 Leistungsziele	27
6.4.4 Einstellung	27
6.4.5 Qualitative Wirkungsziele	27
6.4.6 Quantitative Wirkungsziele:	27
6.5 Strategie	27
6.6 Marketing-Mix	28
6.6.1 Produktpolitik	28
6.6.2 Preispolitik	28
6.6.3 Distributionspolitik	28
6.6.4 Verkaufsförderung & Kundenbetreuung	29
6.6.5 Kommunikationspolitik (Corporate Communication)	30
6.6.6 Massnahmen zur Kundenbetreuung	30
6.6.7 Corporate Design	30
6.6.8 Slogan (UAP)	31
6.6.9 Werbung	31
6.6.10 Public Relations	31
6.7 Online Marketing	32
6.7.1 Online-Ziele	32
6.7.2 Details zu Meta Tags und Online Marketing	34
6.7.3 Navigationskonzept	35
6.7.4 Mind Map	36



7. Finanzen	37
7.1.1 Kapitalbeschaffung	37
7.1.2 Erträge	37
7.1.3 Aufwände	38
7.1.4 Gewinnverwendung	40
7.1.5 Finanzkennzahlen	40
8. Erfolgskontrollen	41
8.1.1 Qualitativ	41
8.1.2 Quantitativ	41
8.1.3 Erfolgskontrolle im Online Marketing	41
9. Schlussfolgerungen	42
9.1.1 Worst-Case-Szenario eingetroffen	42
9.1.2 Endfazit	43
Literaturverzeichnis	I
Quellen - Links	II
Anhang	III
Finanzen	IV
Eidesstattliche Erklärung	XLIII
Index	XLIV

Abbildungsverzeichnis

Abb.1 Kennzahlen.....	2
Abb.2 In 10 Schritten zur Gründung.....	7
Abb.3 Angebot Kite Kurse.....	10
Abb.4 Materialvermietung.....	10
Abb.5 Verkaufsprodukte.....	11
Abb.6 Einfluss der Unternehmensphilosophie auf die verschiedenen Anspruchsgruppen.....	14
Abb.7 Unternehmungskonzept.....	18
Abb.8 Organigramm.....	19
Abb.9 Anforderungsprofile.....	21
Abb.10 Positionierungsnetz.....	23
Abb.11 Die Konkurrenz: The Kite School in Cayo Guillermo.....	23
Abb.12 Konkurrenzvergleich.....	24
Abb.13 SWOT Analyse, Stärken/Schwächen-Profil.....	25
Abb.14 SWOT Analyse, Chancen/Gefahren-Profil.....	26
Abb.15: Details zu Meta Tags und Online Marketing.....	34
Abb.16: Navigationssystem der Website	35
Abb.17 Mind Map der Webseite.....	36
Abb.18 Unternehmungsergebnis.....	40
Abb.19 Finanzkennzahlen.....	40

Abkürzungsverzeichnis

STF	Schweizerische Tourismusfachschiule
IKO	International Kitesurfing Organisation
JV Hotel	Joint Venture Partner, unser Hotel Partner in Varadero
JV	Joint Venture
KK	Kite Kurs
TO	Tour Operator, Reiseveranstalter
CUC	« Chavito », Peso Convertible, Peso Cubano Convertible
USD	Amerikanische Dollars
CHF	Schweizer Franken
UAP	einzigartige werbliche Alleinstellung
SV	Stellvertretung
Abb.	Abbildung
Vgl.	vergleiche
Ca.	circa
Etc.	et cetera
U.v.m.	und vieles mehr
D.h.	das heisst
Bsp.	Beispielsweise
Z.B.	zum Beispiel
m	Meter



Glossar

Affiliate Marketing

Affiliates sind Partnerschaften mit kommerziellen Webseiten. Dabei werden Werbeobjekte (Banner, Pop-up, Text) auf Webseiten des Affiliate-Partners gegen Entgelt gesetzt.

Follow-up

Ist die Kundenbetreuung nach der Konsumation der Dienstleistung. Bsp. wenn sich das Reisbüro nach ihrer Heimkehr bei ihnen über die erlebten Ferien informiert. Einerseits dient dies der Kundenbindung, andererseits ist das Follow-up ein beliebtes Feedback Instrument für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung.

IKO

Die [International Kiteboarding Organization](http://www.iko-kitesurfing.com) ist eine unabhängige internationale tätige Organisation die sich seit November 2001 mit der weltweiten Promotion von Kite Surfen beschäftigt. Durch die Entwicklung eines professionellen Netzwerk mit Schulen, Instruktoren und Ausbildnern, kann IKO dank den weltweit anerkannten und praktizierten Standards, eine hohe Unterrichtsqualität garantieren. Die IKO zertifizierten Instruktoren geben ihren Studenten am Ende des Kurses die IKO Karte ab, die das entsprechende Kite Niveau (Level 1 bis 3) des Studenten bescheinigen. Ab Level 3 ist es dem Studenten erlaubt eine Kite Ausrüstung zu kaufen oder zu mieten und selbständig das Kiten zu praktizieren.

Joint-Venture¹

Ein Joint Venture oder Gemeinschaftsunternehmen ist ein Wirtschaftsunternehmen, das von zwei oder mehr Unternehmen gemeinsam gegründet wurde. Joint Ventures werden insbesondere zur Erschließung neuer Märkte und zur Entwicklung neuer Technologien gegründet, die ansonsten nicht finanzierbar wären. Einige Länder wie China erlauben nicht die Gründung von reinen (100%igen) Tochtergesellschaften ausländischer Firmen. Hier sind Joint Ventures mit einheimischen

Firmen oft die einzige Möglichkeit für ausländische Firmen, auf dem jeweiligen Markt Fuss zu fassen. Die Gefahr von Joint Ventures liegt darin, dass Firmen ihr Know-how über die gemeinsame Tochter indirekt auch dem Joint-Venture-Partner offen legen, der auf anderen Märkten oder in der Zukunft ein potentieller Konkurrent ist.

Kite Surfen

Oder Kiten, Kiteboarden etc. genannt. Durch Windkraft gleitet man mit Hilfe eines Boards (ähnlich wie ein Wakeboard) und einem überdimensionierten Lenkdrachen (englisch Kite, ca. 5 bis 25m² gross) über dem Wasser. Man steuert die Fahrtrichtung mit der Kontrollstange (englisch Bar), die durch vier 20 bis 30m langen Schnüren den Kiter (englisch Rider) mit dem Kite verbindet.

Meta Tags

Meta Tags kommen im Quelltext der Webseiten vor und sind für den Benutzer nicht direkt ersichtlich. Meta Tags enthalten unter anderem auch Stichworte, als auch eine Zusammenfassung des Seiteninhalts. Diese Informationen sind dazu da, um es Suchmaschinen zu erleichtern eine Seite in ihren Datenbestand an der richtigen Stelle aufzunehmen. Ausserdem sind diese Informationen relevant für die Anzeige der Suchergebnisse.

Outsourcing

Dies umschreibt die Auslagerung von Produktionsfaktoren einer Unternehmung. z.B. wenn die Swiss die Herstellung ihrer Bordverpflegung einer Cateringfirma in Auftrag gibt

Walk-In

Englisch Hineinlaufen. Der Begriff beschreibt diejenigen Kunden, die spontan in ein Geschäft hineinlaufen.

¹ Quelle: <http://www.bwclub.de/finanzlexikon/j/>



1. Einleitung

1.1.1 Zielsetzung

Der Businessplan wurde zur Gründung und Planung der unternehmerischen Aktivitäten des Cuba Kitesurfing Center erarbeitet. Er dient der Unternehmungsleitung als Richtschnur für die Umsetzung und Überwachung der geplanten Massnahmen und sollte ständig den externen wie internen Entwicklungen angepasst werden. Weiter soll der Businessplan als Entscheidungsgrundlage für die Bonität bei Banken und anderen Investoren dienen. Mit der Eröffnung des Cuba Kitesurfing Centers, welches auf die primäre Zielgruppe der wassersportbegeisterten Touristen ausgerichtet ist, wird die Kite Surf Marktlücke auf Kuba erschlossen. Bis zum heutigen Zeitpunkt gibt es noch keine Kite Schule in Varadero.

1.1.2 Arbeitsmethodik

Die vorliegende Diplomarbeit setzt sich mit zwei grundlegenden Fragen auseinander: Ist es möglich, eine Kite Surf Schule in Varadero zu eröffnen? Und wie müsste der Businessplan der Schule aussehen? Um auf diese Fragen adäquate Antworten liefern zu können, wurden diverse Arbeitsmethoden angewandt. Die Zielgruppe und –märkte, sowie die Erfolgsfaktoren von Kite Schulen wurden mit Hilfe einer weltweiten Umfrage von Kite Schulen erarbeitet². Ein Interview mit Herrn Zehnder, einem schweizerischen Geschäftsmann, der in Kuba tätig ist, intensive Internetrecherchen, sowie diverse Abklärungen via Email und Telefon, lieferten aufschlussreiche Informationen für die in Kuba herrschenden Verhältnisse. Obschon viele Informationen zu Kuba gesammelt und ausgewertet wurden, bleibt die Standortanalyse das grösste Problem. Die Kontaktaufnahme via Email zu kubanischen Staatsorganen und zu kubanischen Firmen hat sich als äusserst schwierig und unfruchtbar erwiesen. Aus diesem Grund ist eine klare Abgrenzung der Arbeit schwierig. Denn das Gelingen eines solchen Projektes hängt vorwiegend von den persönlichen Kontakten zu den kubanischen Behörden ab. Dazu kommt noch, dass das geschriebene Recht auf Kuba, eben nicht unbedingt dem angewandten Recht entspricht.

1.1.3 Abgrenzung

Aus zeitlichen Gründen umfasst diese Arbeit nicht alle Aspekte eines Businessplans oder einer Machbarkeitsstudie. Sie umfasst die wichtigsten Punkte eines Businessplans im Zusammenhang mit einer Kite Schule. Die Elemente der Machbarkeitsstudie findet man vor allem in der Standortanalyse und in den Schlussfolgerungen wieder.

² Vgl. Analyse der Kite Surf Schulen Umfrage im Anhang



1.1.4 Management Summary

Projekt

Mit der Gründung des Cuba Kitesurfing Center, wollen wir uns als Kite Schule auf dem Markt der Region Varadero in Kuba etablieren. Wir wollen durch unseren professionellen Kite Unterricht einen Namen auf Kuba schaffen. Ziel ist es die Nummer Eins in Sachen Kite Surfen in Kuba zu werden.

Unternehmung

Die Firma soll von zwei gleichberechtigten Partnern gegründet werden. Bei der Unternehmungsform handelt sich um ein Joint Venture mit einem erstklassigen Hotel in Varadero. Der Eintrag in das kubanische Handelsregister sollte vier Jahre vor der Eröffnung vollzogen sein. Am Anfang werden vier Instruktoern und zwei Helfer, unter der partizipativen Führung der beiden Geschäftsleiter, beschäftigt. Die Kite Schule wird betriebswirtschaftlich geführt und soll kontinuierlich wachsen.

Angebot

Wir bieten verschiedene Varianten von Kite Unterricht an, sowie den Verkauf und die Vermietung von Kites, Boards und Accessoires der Marke North. Wir streben ausserordentliche Kundenfreundlichkeit und ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis an.

Marketing

Unsere Marketing-Strategie beruht auf der Differenzierung, Originalität und Einzigartigkeit unserer Kite Schule. In den ersten drei Betriebsjahren konzentrieren wir uns primär auf den kubanischen und zentraleuropäischen Markt. Unsere Hauptzielgruppe sind die wassersportbegeisterten Touristen in Varadero. Unsere Distributionsstrategie beruht auf zwei Hauptsäulen. Einerseits werden wir ungefähr die Hälfte unserer Kunden via unser JV Hotel vermittelt bekommen, andererseits werden wir versuchen durch die Webseite, TO's und den lokalen Partnern die individuellen Touristen anzusprechen. Das Marktpotenzial auf Kuba ist viel versprechend und die Konkurrenz äusserst schwach

Finanzen

Kennzahlen	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Erfolg vor Steuern	18'280	31'796	42'290
Eigenfinanzierungsgrad	51.5%	76.9%	99.1%
Liquiditätsgrad 2	51.3%	79.1%	111.4%
Anlagedeckungsgrad 1	191.6%	701.5%	-
Umsatzrentabilität	8%	12.6%	15.2%
Cashflow-Marge	12.8%	17.0%	18.9%

Abb.1 Kennzahlen (in Euro oder Prozent)

Wir werden einen Bankkredit von 50'000 Euro beantragen. Je 10'000 Euro sollen die Gründer als Eigenkapital einbringen.



2. Situationsanalyse³

2.1 Analyse der Kite Surf Schulen Umfrage

2.1.1 Erfolgsfaktoren von Kite Schulen:

- 95% der befragten Schulen unterrichten Kitesurfen
- 90% der befragten Schulen geben den Kite Unterricht als wichtige Einnahmequelle an
- 91% der befragten Schulen verkaufen Kites
- 39% der befragten Schulen unterrichten mehrere Wassersportarten
- 84% der befragten Schulen haben eine Betriebszeit die länger als 6 Monate dauert
- 75% der befragten Kite Schulen sind an mindestens 6 Tagen in der Woche geöffnet
- Zwei von drei Schulen beschäftigen nicht mehr als vier Vollzeitangestellte und mehr als die Hälfte derjenigen Schulen beschäftigen bis zu zwei Angestellten
- 30% der befragten Schule existieren noch keine 2 Jahre
- Keine der befragten Schulen unterrichtet mit mehr als 4 Studenten pro Instruktor
- 44% der befragten Schulen arbeiten mit Hotels zusammen
- 53% der befragten Schulen arbeiten mit zwei oder mehreren Kite Partnern zusammen
- Die fünf beliebtesten Kite Marken: Nash, Cabrinha, North, Wipika und Slingshot
- 47% der befragten Schulen bieten Verpflegung oder eine Bar an
- 45% der befragten Schulen bieten sowohl Beherbergungen, als auch Transport an
- 14 (18%) von den 77 befragten Schulen kommen aus Zentral- oder Südamerika

2.1.2 Fazit Zielgruppen

- Mehr als jeder dritte Kunde reist in ein fernes Land um das Kiten zu erlernen
- Knapp ein Drittel der Kunden kommen aus demselben Land wie die Kite Schule
- Der regionale Anteil der Kunden macht annähernd einen Drittel aus
- Mehr als zwei drittel der Kunden kommen entweder aus Europa oder aus USA/Kanada
- Deutlich mehr als ein drittel der Kundschaft ist Englisch- oder Deutschsprachig
- Der typische Kunde weist folgende Merkmale auf: er ist männlich, zwischen 20 und 40 jährig, hat ein mittleres bis hohes Einkommen und kommt meistens alleine
- Mehr als jeder dritte Kite Student nimmt durchschnittlich 4 bis 6 Stunden Unterricht
- Zwei von drei der befragten Schulen haben Wetter und Wind bedingte Probleme
- 87% der befragten Schulen fühlen sich von der Saisonalität abhängig
- Die Anzahl wiederkehrender Kunden ist bedeutungslos gering, da fast niemand einen Fortgeschrittenen Kite Kurs belegt⁴

³ Vgl. Analyse der Kite Surf Schulen Umfrage im Anhang

⁴ Diese Erkenntnis stammt nicht aus der Umfrage, sondern aus der Arbeitserfahrung des Autors

2.2 Standortanalyse

2.2.1 Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen.

Kuba ist die grösste karibische Insel. Diese wird seit 1959 von einem kommunistischen Regime, an dessen Spitze der äusserst umstrittene Fidel Castro sitzt, geführt. Kuba ist ein Land in den Menschenrechtsverletzungen, wie beispielsweise politische Gefangene, Todesstrafe, sowie die Zensur nichts Aussergewöhnliches sind. Des Weiteren wird der Wirtschaftsraum Kubas durch das Embargo seitens der USA boykottiert.

Das staatliche Außenhandelsmonopol wurde hauptsächlich durch das neue Investitionsgesetz für ausländische Anleger von 1995 liberalisiert: Es erlaubt außer im Gesundheits-, Bildungs- und Militärssektor ausländische Investitionen in allen wirtschaftlichen Bereichen und billigt erstmals Kapitalübernahmen von 100%. Dank dieser Öffnungspolitik hatte sich die Anzahl von nur 10 Joint-Ventures 1987 bis Anfang 2002 auf 404 erhöht; diese sind mehrheitlich im Tourismus (...).⁵

Weil im kommunistischen Kuba die Eigentumsrechte noch nicht eingeführt sind, ist es nicht möglich, ein Grundstück zu erwerben. Gemäss eines Emails der Schweizerischen Botschaft in Havanna⁶, besteht die einzige Möglichkeit als Ausländer auf Kuba, eine touristische Unternehmung zu gründen darin, ein Joint Venture mit einem der zahlreichen Hotels in Varadero einzugehen. Das negative daran ist, dass so die Kite Schule in Abhängigkeit des Hotels gerät. Andererseits stellt uns das Hotel ihre Infrastruktur zur Verfügung. Wichtig ist auch, dass wir die Hotelgäste als Kunden gewinnen können. Zudem wird sich dieses Joint Venture (Dienstleistungsverträge) auch vorteilhaft auf die anliegenden Schwierigkeiten (Steuern, Einfuhr von Kites) mit den Behörden auswirken.

2.2.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die kubanische Wirtschaft entspricht in weiten Teilen einer Planwirtschaft. Der Tourismus auf Kuba zieht jährlich 1,6 Mio. Besucher an. Der Dienstleistungssektor schafft 51% der Arbeitsplätze⁷. Trotzdem wird rund ein Drittel der Bevölkerung inoffiziell als ohne Beschäftigung eingestuft, die offizielle Arbeitslosenquote betrug im Jahr 2002 3,3%⁸. Um in Kuba eine Unternehmung gründen zu können, muss man sich vier bis fünf Jahre vorher in der Handelskammer eintragen lassen. Der allgemeine Steuersatz für kommerzielle Unternehmen beträgt ungefähr 50% auf den Gewinn⁹.

⁵ Quelle: Länderbericht Kuba, Bertelsmann Transformationsindex 2003

⁶ Vgl. Emailkontakte mit der Schweizerischen Botschaft im Anhang

⁷ Quelle: UNICEF

⁸ Quelle: Oficina Nacional de Estadísticas, Havanna.

⁹ Quelle: Interview mit Herr Matthias Zehnder



Seit November 2004 ist die neue Währung auf Kuba im Umlauf. Sie nennt sich „Chavito“, offiziell Peso Convertible; in Banken und Wechselstuben wird die Abkürzung CUC für Peso Cubano Convertible gebraucht. Der neue Peso soll den 1993 als paralleles Zahlungsmittel legalisierten US Dollar ersetzen. Beim Peso Convertible handelt es sich um eine international nicht konvertierbare Lokalwährung. Jeder Dollartausch ist mit einer Zwangssteuer von 10% belastet.¹⁰ Heute gilt der Euro als beliebteste und meist verbreitete touristische Zahlungswährung.

Kubanische Angestellte wie Ingenieure, Fahrer oder Sekretärinnen in Fremdwährung zu bezahlen, ist verboten. Die Anstellung erfolgt wie im Fall ausländischer Unternehmen über eine Staatliche Agentur, die nur einen Bruchteil des kassierten Lohns an kubanischen Angestellten weitergibt. Das will nicht heissen, dass nicht praktisch alle internationalen Organisationen Mittel und Wege finden, um ihre Mitarbeiter mit kaschierten Lohnzuschüssen bei Arbeitslaune zu halten.¹¹

2.2.3 Natürliche Rahmenbedingungen

Die karibischen Traumstrände, das kristallklare Meerwasser und die Artenvielfalt der Flora und Fauna sind die wichtigsten Natürlichen Ressourcen auf Kuba (Artenvielfalt pro m² ist 45-mal grösser als in Australien). Kuba hat 300 Naturschutzzonen, was 22% der Fläche ausmacht. Das alte Kolonialviertel in Havanna ist als UNESCO Weltkulturerbe eingetragen. Auch von den Klima- und Windbedingungen her ist Kuba ein idealer Standort für eine Kite Surf Schule. Varadero ist heute als einer der schönsten Strände der Welt bekannt.

2.2.4 Soziale Rahmenbedingungen

Der Vorteil des letzten kommunistischen Regimes, liegt in der für Kubaner kostenlosen medizinischen Versorgung und dem kostenlosen Ausbildungszugang. Dieser Vorteil wird aber durch die ungenügenden Kapazitäten relativiert. Die Statistiken zeigen aber, dass Kuba die geringste Analphabetenquote in Lateinamerika hat (ca. 4%) und eines der gebildetsten Länder der Region ist¹².

2.2.5 Technologische Rahmenbedingungen

Seit 1996 ist Kuba offiziell an das Internet angeschlossen. Auf einhundert Kubanerinnen und Kubaner kommen 6,37 private Telefonanschlüsse. Derzeit sind 270'000 Computer in Kuba registriert, von denen 65 Prozent an das Internet angeschlossen sind. Es gibt 1'100 „cu“-Domains und 480'000 E-Mail-Konten.¹³ Obschon es nicht von der kubanischen Regierung

¹⁰ Quelle: Bauer Richard, Kuba wieder mit einer Parallelwährung, NZZ vom 6. Januar 2005

¹¹ Quelle: Bauer Richard, Experimentieren mit Schweizer Hilfe in Kuba, NZZ vom 12. Mai 2005

¹² Quelle: UNESCO Bericht 2000

¹³ Quelle: Interview mit Ignacio González Planas, Kubas Minister für Informatik und Kommunikation, junge Welt vom 26. Januar 2005 (www.jungewelt.de)



anerkannt ist, weiss man jedoch, dass der kubanische Staat sich alle Mühe gibt auch das Internet unter ihre Kontrolle (Zensur) zu bringen.

2.3 Zukunftserwartungen

Die Chancen, dass der greise kubanische Revolutionsführer Castro freiwillig in Pension geht, stehen schlecht. Alle Versuche aus dem Ausland, dem Regime ein Ende zu setzen, sind bisher gescheitert (...) 638 Attentatspläne gegen Fidel Castro wurden geschmiedet (...) ¹⁴.

Die Frage nach der Entwicklung Kubas nach dem Tode von Fidel Castro (geboren 1926) spielt eine sehr wichtige Rolle bei der Standortfrage. Diese Frage lässt viele Spekulationen zu: ginge es nach dem Willen von Fidel Castro, so würde sein Bruder, der unbeliebte Vizepräsident und Verteidigungsminister Raul Castro, die Macht übernehmen. In diesem Fall sollte man keine überraschenden Veränderungen erwarten. Werden aber demokratische Wahlen durchgesetzt, so kann man damit rechnen, dass sich Kuba innert kurzer Zeit der Marktwirtschaft öffnen wird. Weiter rechnet man mit einer Aufhebung des Wirtschaftembargos seitens der USA.

2.4 Fazit

Würde man nur die heutigen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in die Standortfrage einbeziehen, so müsste man vom Standort Kuba vehement abraten. Aber das Marktpotenzial für eine Kite Schule auf Kuba ist viel versprechend, allen voran in Varadero. In Varadero befinden sich 45 Hotels, davon sind 9 fünf Sterne Hotels und 22 vier Sterne Hotels.¹⁵ Bis heute gibt es auf Kuba nur eine Kite Schule in Cayo Guillermo¹⁶. Zudem sind die Bedingungen in Varadero betreffend Erreichbarkeit, Wetter, Wind und Strand prädestiniert zum Kiten.

Wegen diesen aussergewöhnlichen Bedingungen stellt der Standort Kuba ein grosses Risiko dar, aber gleichzeitig eben auch eine grosse Chance. Seit Beginn der Neunzigerjahre hat sich Kuba dem Tourismus geöffnet. Der Tourismus ist heute der wichtigste Devisenbringer der kubanischen Wirtschaft. Statistiken bezüglich dem Tourismus auf Kuba (Anzahl Logiernächte etc.) gibt es (zumindest offiziell) leider nicht. Trotz den schlechten politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist der Standort Varadero sehr zu begrüßen. Vor allem wegen dem immensen Marktpotenzial, der schwachen Konkurrenz, den ausserordentlich guten Klimabedingungen und den langfristigen positiven Zukunftserwartungen bezüglich der Entwicklung Kubas.

¹⁴ Quelle: Bauer Richard, „Wer bringt Fidel Castro zu Fall?“, NZZ vom 6. Januar 2005

¹⁵ Quelle: www.solmelia.com

¹⁶ Vgl. Konkurrenzanalyse im Kapitel Marketing

3. Die Unternehmung

3.1.1 Geschichte

Geschichte hat das Cuba Kitesurfing Center noch keine. Bis heute bleibt diese Idee ein unerfüllter Traum. Vorteilhaft wäre das Cuba Kitesurfing Center mit einem gleichberechtigten Partner aufzubauen. Das Risiko, sowie der Arbeitsaufwand wären somit geteilt. Wichtig bei der Wahl eines Geschäftspartners ist, dass alle Firmengründer kompatible Wertvorstellungen besitzen. Um dies herauszufinden, eignet sich ein Wertvorstellungsprofil als Hilfsmittel. Falls ich keinen Partner finden werde, bin ich bereit, das Unternehmen alleine aus dem Boden zu stampfen.

3.1.2 In 10 Schritten zur Gründung

Termin	Was	Aktion	Zuständigkeit	Budget
E-5 Jahre	Handelskammer Eintrag Domainnamen registrieren	HR Eintrag (in Kuba 4 – 5 Jahre voraus)	Gründer	500 Euro
E-2 Jahre	Kapitalbeschaffung	Budgetplan aufstellen Kapitalgeber finden	Gründer	500 Euro
E-9 Monate	Website kreieren und aufschalten	Webmaster beauftragen	Webmaster	2000 Euro
E-6 Monate	Infrastruktur beschaffen	Mieten/kaufen einer Strandhütte via Joint Venture (Dienstleistungsvertrag)	Gründer	1000 Euro im Monat (Miete inkl. Nebenkosten)
E-6 Monate	Partnersuche	Für Affilate und Bannertausch oder Link-Tausch, Kooperationen mit TO's und Kite Portalen	Gründer Webmaster	500 Euro
E-6 Monaten	Kites bestellen (Schul- und Verkaufsmaterial)	Lieferantenbeziehungen aufbauen, Konditionen aushandeln (Exklusivrechte)	Gründer Geschäftsführer	35'000 Euro
E-6 Monate	Personalsuche	Inserate in IKO Website und in Portalen	Gründer Geschäftsführer	500 Euro
E-3 Monate	Versicherungen	IKO Kite Schulen Versicherung	Gründer Geschäftsführer	2'200 Euro pro Jahr
E-1 Woche	Personaleinführung	C.I./ Philosophie Sicherheit/ Unterricht Administration und Materialverwaltung	Gründer Geschäftsführer Mitarbeiter	1000 Euro
E-Tag	Medienkonferenz/ Tag der offenen Tür	Durchführung	Gründer Geschäftsführer Mitarbeiter	4000 Euro

Abb.2 In 10 Schritten zur Gründung



3.1.3 Beteiligungsverhältnisse

Das Cuba Kitesurfing Center entsteht durch ein Joint Venture mit dem renommierten Strandhotel in Varadero. Die beteiligten Gründer sind gleichberechtigt und teilen gemeinsam den Erfolg nach Köpfen. Jedes Gründungsmitglied beteiligt sich zu gleichen Teilen am Startkapital.

3.1.4 Standort

siehe Standortanalyse

3.1.5 Joint Venture Hotel Partner¹⁷

Wegen den unzähligen erfolglosen Anfragen an verschiedene Hotels in Varadero, um die Bedingungen eines Joint Venture abzuklären, wird nun eine hypothetische Annahme getroffen. Für die Partnersuche in Kuba empfiehlt sich die persönliche Kontaktaufnahme an Ort und Stelle. Unser idealer Partner wäre ein fünf Sterne Hotel direkt am Meer. Geeignet scheint eine Kooperation mit einer international anerkannten Hotelkette, wie z.B. die [Sol Mélia Hotels](#) von denen es in Varadero vier fünf Sterne Hotels und zwei vier Sterne Hotels gibt. Diese Hotels verfügen über je 375 bis 666 Zimmer, bzw. Suiten¹⁸. In unserem Joint Venture werden wir die Möglichkeit haben, die Hotelzimmer unseres Partners direkt an unsere Kunden zu verkaufen. Im Gegenzug darf unser JV Hotel unsere Kite Kurse direkt an seine Kunden vertreiben. Für jede verkaufte Dienstleistung des Gegenübers muss dieser eine 10%ige Kommission des Verkaufspreises der verkaufenden Partei abgeben. Dadurch entsteht eine Win-Win-Situation die es beiden Partnern erlaubt von den Absatzkanälen des Gegenübers zu profitieren. Weiter mieten wir bei unserem JV Hotel eine Infrastruktur, die uns als Kite Schule und Shop dienen wird. Wir gehen von einem Mietpreis von 1000 Euro pro Monat inklusive Nebenkosten (Wasser, Strom) aus¹⁹. Die Infrastruktur besteht grundsätzlich aus zwei Teilen, zum einen brauchen wir einen Shop, bzw. Schule. Hier werden die zu verkaufenden Kites und Boards ausgestellt und die Kunden können sich für einen Kurs einschreiben. Weiter brauchen wir einen Raum, der uns als Materiallager für das Kite Material der Schule dient.

3.1.6 Kite Partner

Lange haben wir uns überlegt, ob wir zwei verschiedene oder nur eine Kite Marke vertreiben wollen. Verschieden Abklärungen mit Kites Vertreibern (North, Best und EH) haben ergeben, dass die Kite Vertreter am liebsten möglichst grosse Bestellvolumen in Auftrag nehmen und dass sie gerne als einzige Marke in Kite Schulen vertreten sind. Treffen beide Bedingungen zu, so kann man mit dem Entgegenkommen der Kite Vertreter rechnen. Der einzige Vorteil in der Zwei-Marken-Strategie liegt darin, dass man weniger vom einzelnen Vertreter abhängig ist.

¹⁷ Vgl. Definition im Glossar

¹⁸ Quelle: www.solmelia.com

¹⁹ Diese Angaben wurden von einem ähnlichen Joint Venture (Kite Schule und Hotel) in der Dominikanischen Republik übernommen.

In einem Telefongespräch mit EH Kites in Cabarete hat sich herausgestellt, dass unser einziger Konkurrent auf Kuba, the Kite School, die exklusiven Vertriebsrechte für EH Kites bekommen hat. Ein weiteres Gespräch mit Best Kiteboarding in Florida hat mir darüber Aufschluss gegeben, dass es scheinbar keinen legalen Weg gibt, die Best Kites durch das US Embargo zu „schmuggeln“. Die Gespräche mit [North Kiteboarding](#) waren mit Abstand die fruchtbarsten. North Kiteboarding (Österreich) könnte sich eine Kooperation mit uns als Exklusivvertreiber für North Kites auf Kuba vorstellen. Es wurde uns telefonisch zugesichert, dass wir mit ca. 50% Wiederverkaufsrabatt rechnen können. North verfügt über eine jahrelange Erfahrung, sowohl in der Forschung und Entwicklung, als auch in der Herstellung von qualitativ sehr hoch stehendem Kite Equipment. North beliefert seine Verkaufspartner fünfmal pro Jahr, die Kites können direkt aber der Fabrik in China oder im Hauptsitz in Österreich bezogen werden. Im Preisvergleich zu anderen Herstellern befindet sich North im oberen Preisdrittel, dementsprechend haben North Kites weltweit einen guten Ruf was die Qualität betrifft. Wir werden versuchen, uns die exklusiven Vertriebsrechte von North Kiteboarding für Kuba zu sichern.

3.1.7 Erreichbarkeit

Varadero liegt 30km vom Flughafen Varadero entfernt. Dieser Flughafen wird von vielen internationalen Airlines und Chartergesellschaften angeflogen. Die Entfernung zum Flughafen in Havanna beträgt 140km.

4. Angebotsstruktur

Unser Angebot unterteilt sich in drei Bereiche: die Kite Kurse, der Verkauf und die Vermietung von Kite Ausrüstungen. Die Angebotsstruktur und die Preispolitik gestalten wir möglichst einfach und selbsterklärend, damit sich der Kunde auch ohne Hilfe eine Übersicht über die aktuellen Angebote und Preise verschaffen kann. Die Preisdifferenz zwischen den Privatkursen und den Gruppenkursen sind absichtlich gering gehalten. Wir wollen unsere Kunden prinzipiell dazu bewegen, Privatunterricht zu nehmen, da der Lerneffekt um einiges besser ist als in der Gruppe. Bei Absatzschwierigkeiten von bestimmten Kites oder Boards, werden wir entsprechende Packages (Kurs + Kite Ausrüstung) kreieren, damit wir nicht auf der Ware sitzen bleiben. Die Öffnungszeiten unserer Schule richten sich nach dem Wind, falls dieser es zulässt. So sind wir bis zu 365 Tagen im Jahr geöffnet. Unsere Produkte und Dienstleistungen werden primär von uns selber, aber auch von unserem JV Hotel angeboten.

4.1 Produkte und Dienstleistungen

4.1.1 Kite Kurse

Kurse	Dauer	Beschreibung	Preise/Privat	Preise/Gruppen*
Schnupperkurs mit Trainerkite	1 Stunde	Der erste Kontakt mit einem Kite (zwei Linien Trainerkite)	40 Euro	30 Euro p.p.
Kite Kurs	2 Stunden	Auffrischkurs für Beginner bis Fortgeschrittene	100 Euro	75 Euro p.p.
	1 Stunde		50 Euro	35 Euro p.p.
Komplettkurs	8 Stunden	Sicherheitssysteme, Theorie, Kite fliegen am Strand, Body Drag, Wasserstart	350 Euro	250 Euro p.p.

Abb.3 Angebot Kite Kurse

*Gruppen à 2 Personen

4.1.2 Materialvermietung

Was	Dauer	Beschreibung	Preise
Komplette Kite Ausrüstung*	1 Tag	Kite, Board, Bar, Trapez, Helm	75 Euro
Nur Kite*	1 Tag	Kite mit Bar	60 Euro
Nur Board	1 Tag	Board	25 Euro
Trapez	1 Tag	Trapez	7 Euro
Helm	1 Tag	Helm	5 Euro
Schwimmweste	1 Tag	Schwimmweste	5 Euro

Abb.4 Materialvermietung

*Kite Verleih nur unter Vorweisung der IKO Karte (Minimum Level 3)

4.1.3 Verkaufsprodukte²⁰

North Produkte	Details	Preise
Kites		
Toro 05 nur Kite	8 m2	€ 743
Toro 05 nur Kite	10 m2	€ 814
Toro 05 nur Kite	12 m2	€ 886
Toro 05 nur Kite	14 m2	€ 957
Toro 05 nur Kite	16 m2	€ 1029
Vegas 05 nur Kite	8 m2	€ 818
Vegas 05 nur Kite	10 m2	€ 889
Vegas 05 nur Kite	12 m2	€ 961
Vegas 05 nur Kite	14 m2	€ 1'032
Vegas 05 nur Kite	16 m2	€ 1'104
Rhino 05 nur Kite	9 m2	€ 970
Rhino 05 nur Kite	12 m2	€ 1'084
Rhino 05 nur Kite	14 m2	€ 1'134
Rhino 05 nur Kite	16 m2	€ 1'199
Rhino 05 nur Kite	18 m2	€ 1'1256
Rhino 05 nur Kite	20 m2	€ 1'334
Accessoires		
Scepter Bar 5th Element		€ 314
Safty Leash 5th Element		€ 23
Pumpe		€ 32
Kite Lines (4 Stk.)	27m	€ 132
Chicken Loop mit Hook		€ 35
Lizzard Trainerkite 05	1.8 m2	€ 177
Lizzard Trainerkite 05	2.5 m2	€ 270
Boards		
Kiteboard Jaime 05 S	120/35	€ 713
Kiteboard Jaime 05 M	126/37	€ 713
Kiteboard Jaime 05 L	128/40	€ 713
Kiteboard Sumo 05 S	148/40	€ 613
Kiteboard Sumo 05 M	155/41	€ 613
Kiteboard Sumo 05 L	162/43	€ 613

Abb. 5 Verkaufsprodukte

Unser Produkteangebot ist vielfältig. Wir verfügen über drei verschiedene Kite Modelle von North. Den Toro für die Anfänger und als primärer Schulungskite, den Vegas für Allrounder und den Rhino für anspruchsvolle Rider. Die Accessoires sind verschiedenste unabdingbare Ausrüstungsgegenstände. Bei den Boards haben wir uns für das Model Sumo für Anfänger und Jaime für Fortgeschrittene entschieden. Für mehr Informationen zum Kitematerial besuchen Sie die [Webseite von North Kites](#).

²⁰ Preisempfehlungen von North Sails Divison Schweiz (Umgerechnet von CHF in Euro)



4.2 Service

4.2.1 Servicequalität

Unsere Kunden stellen höchste Erwartungen an uns (und ihre sportliche Lernfähigkeit). Das Erlernen des Kite Surfens ist ein sehr emotionaler Werdegang mit Hoch und Tiefs. Deshalb ist es äusserst wichtig, dass wir unsere Kunden bei Laune halten. Der Instruktor und die gesamte Kite Schule sollen dazu beitragen, neben dem für den Kunden anstrengenden Unterricht, durch einen überzeugenden Service ein entspannendes Ambiente zu schaffen. Dazu dient uns unser sog. All-Around-Service. D.h. dass der Kunde von der Informationsbeschaffung in seinem Land, über den Aufenthalt in Varadero, bis hin zum Follow-up nach seiner Rückkehr Zuhause von uns betreut wird. Der All-Around-Service beinhaltet folgende Verhaltenskriterien (Corporate Behaviour): der Kunde wird immer mit Namen angesprochen, wir behandeln unsere Kunden herzlich und respektvoll, wir fragen und kümmern uns um das Wohlbefinden unseres Kunden (Pause, Getränke, etc.).

4.2.2 Servicekette

Unser All-Around-Service beinhaltet folgende Dienstleistungen:

- Information im Internet zur Verfügung stellen²¹
- Offertenanfragen, Reservationen, Buchungen und Fragen(KK, JV Hotel, Taxi) via Email innerhalb von 24 Stunden beantworten/bestätigen
- Offerten zusammenstellen (KK, Unterkunft/Verpflegung im JV Hotel, Flughafenabholdienst) und innert 24 Stunden dem Kunden via Email unterbreiten
- Aushelfen vor Ort (bsp. touristische Informationen zu Varadero, Kite bei Landung entgegennehmen etc.)
- Ehrliche Verkaufsberatung
- Organisation der Abreise (Taxi)
- Follow-up: die Feedback Meinung des Klienten nach seiner Heimkehr einholen
- Geburtstagsglückwünsche per Email

Ziel unseres All-Around-Service ist ein rundum glücklicher, oder zumindest zufriedener Kunde. Je weniger Verpflichtungen wir in den Ferien haben, desto entspannter und wohler fühlen wir uns. Deshalb wollen wir so weit wie möglich unsere Kunden von ihren Verpflichtungen befreien.

²¹ Vgl. Online Marketing im Kapitel Marketing



5. Management

5.1 Anspruchsgruppen

Unsere Kite Schule hat nicht nur auf die verschiedenen Umwelten zu achten, in die sie eingebettet ist, sondern muss auch auf die Bedürfnisse seiner Anspruchsgruppen eingehen. Das Cuba Kitesurfing Center hat folgende Anspruchsgruppen, deren Ansprüche sind:

5.1.1 Interne Anspruchsgruppen:

Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> → Einkommen/ Gewinn → Verzinsung und wenn möglich Wertsteigerung → Einfluss, Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten → Selbstständigkeit, Prestige
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> → Einkommen, bzw. „Motivationsgeld“ → sinnvolle Beschäftigung, Entfalten eigener Fähigkeiten → gutes Arbeitsklima, Gruppenzugehörigkeit → Mitspracherecht, Anerkennung

5.1.2 Externe Anspruchsgruppen:

Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> → sichere Kapitalanlage → Zinsen
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> → Guter Service → sicherer und qualitativ guter Kite Unterricht → gute Kite Ausrüstung
Partner	<ul style="list-style-type: none"> → konstruktive und ehrliche Kooperation → gute Zahlungsmoral bei den Provisionen
Kite Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> → stabile Liefermöglichkeiten → vorteilhafte Konditionen → gute Zahlungsmoral
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> → Fairness → Kooperation wenn es um die Interessen des Kiten geht
Staat und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> → Steuern → Angebot und Sicherung der Arbeitsplätze → Einhalten von Rechtsvorschriften und Normen → Schutz der Umwelt

5.2 Strategische Führungsinstrumente

5.2.1 Unsere Vision

Unsere Vision ist es, das Cuba Kitesurfing Center in der Region Varadero und auch kubaweit als innovative und kompetente Kite Surf Schule zu etablieren. Wir wollen unseren Kunden das Kite Surfen auf eine sichere und angenehme Art und Weise beibringen. Durch eine wirtschaftliche Betriebsführung tragen wir zur Wertsteigerung der Kite Schule bei. Unser Ziel ist ein auf langfristige Sicht rentabler, ständig wachsender Betrieb.

5.2.2 Unsere Unternehmensphilosophie (Corporate Identity)

- ✓ Wir wahren und fördern die Interessen im Sinne des Kite Sports.
- ✓ Wir wollen jederzeit so handeln, dass wir zu unserer Tätigkeit stehen können.
- ✓ Wir bauen unsere Tätigkeit auf Respekt und Fairness auf.
- ✓ Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst.
- ✓ Die Sicherheit beim Unterrichten hat bei uns immer Priorität.
- ✓ Wir engagieren uns in sozialen Belangen.

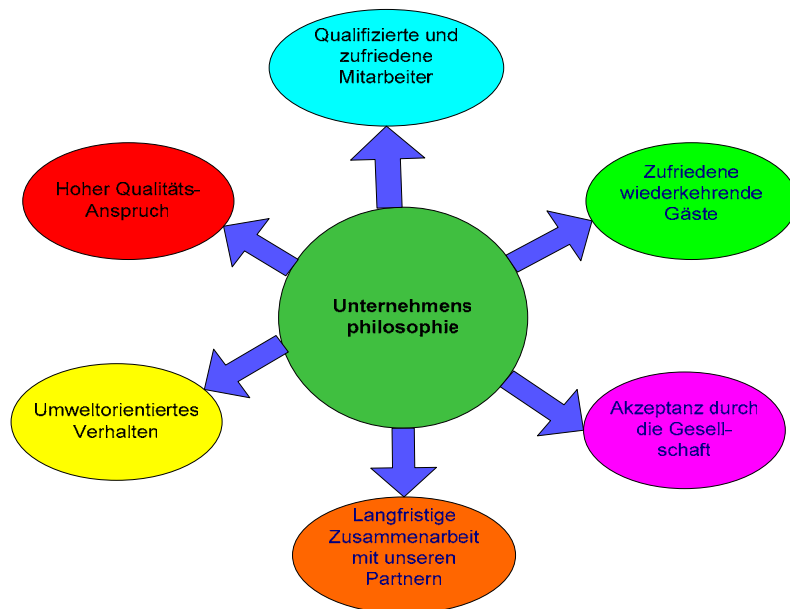


Abb.6 Einfluss der Unternehmensphilosophie auf die verschiedenen Anspruchsgruppen



5.2.3 Unser Leitbild

Der Kunde

Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns. Wir legen Wert auf eine umfassende Kundenbetreuung. Unsere Dienstleistungen, Produkte sowie der Service sind von hohem Standard und werden im Verlauf der Zeit den neuen Bedürfnissen unserer Kundschaft angepasst.

Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind das Kapital unseres Betriebes. Wir wollen das Verantwortungsbewusstsein und die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter stärken. Wir fordern Flexibilität, Multifunktionalität und Multikompetenz. Faire Arbeitsbedingungen und ein guter Team Spirit werden bei uns gross geschrieben. Jeder Instruktor ist IKO zertifiziert.

Umwelt

Umweltgerechtes Denken und Handeln sind uns ein wichtiges Anliegen. Das Meer und der Strand sind unsere wichtigsten natürlichen Ressourcen. Wir bemühen uns diese stets zu schützen und zu pflegen, dies gilt sowohl für unsere Mitarbeiter, als auch für unsere Kunden.

Geschäftspartner und Lieferanten

Wir pflegen mit unseren Partnern eine kooperative Beziehung, das auf einer Vertrauensbasis beruht. Bei den Lieferanten erwarten wir gute Qualität zu konkurrenzfähigen Preisen. Wir verhalten uns fair, Vereinbarungen und Abmachungen halten wir stets ein.

Marktstellung und Konkurrenz

In Varadero, in Kuba und auf dem internationalen Parkett pflegen wir ein positives und aktives Image und heben uns durch unsere Einzigartigkeit ab. Wir sind die zweite Kite Surf Schule auf Kuba und die erste in Varadero²². Unser Ziel ist es auf Kuba Markt Leader zu werden und zu bleiben.

Kommunikation

Wir sind bestrebt um eine offene, ehrliche Kommunikation nach innen und aussen. Durch Ehrlichkeit und eine seriöse Geschäftsführung wollen wir als vorbildlich und mustergültig gelten. Wir vertreten unsere Interessen und Anliegen in der Gesellschaft

²² Vgl. Konkurrenzanalyse im Kapitel Marketing



und in Fachverbänden. Durch die Festigung und Steigerung des Bekanntheitsgrades wollen wir den Tourismus bereichern und positive Impulse zur Entwicklung des Kite Sports beitragen.

Soziales Engagement

Wir bemühen uns für Kuba und dessen Bevölkerung einen Mehrwert zu generieren. Ein Teil unseres Gewinnes soll in einen Fond fliessen. Dieser wird ausschliesslich für wohltätige Zwecke verwendet.²³

5.3 Unternehmensstrategie

5.3.1 Grundsätze

Mit dem Cuba Kitesurfing Center in Varadero kreieren wir ein neues Dienstleistungsangebot auf einem neuen Markt. Diese Diversifikationsstrategie hegt grosse Risiken, aber noch grössere Erfolgchancen. Unsere Kunden sollen vor, während und nach der Konsumation einer unserer Dienstleistungen professionell und freundlich bedient und beraten werden. Das Wohlergehen des Kunden geniesst absolute Priorität.

5.3.2 Strategie in Bezug auf das Produkt und die Qualität

Um beim Unterrichten die nötige Sicherheit und Qualität zu garantieren, stellen wir nur IKO zertifizierte Instruktoren an und streben längerfristig die IKO Zertifizierung unserer Kite Surf Schule an. Dadurch erhalten wir das Privileg, die erste Kiteboarder-Versicherung der Welt anbieten zu können. Gleichzeitig profitieren wir von den daraus entstandenen Verkaufsprovisionen. Unsere Unterrichtsstandards werden immer den aktuellsten IKO Standards angepasst. Der Kite Surf Unterricht soll den individuellen Bedürfnissen des Studenten angepasst werden, allerdings ohne dessen Sicherheit zu gefährden. Zu Beginn unserer Tätigkeit gilt es die Importrechte für den kommerziellen Vertrieb von Kite Material zu erhalten. Nicht nur die Produktequalität soll von höchstem Niveau sein, sondern auch die Servicequalität. Wir bieten unseren Kunden einen vollumfänglichen Service²⁴ an.

5.3.3 Strategie in Bezug auf den Markt

Unsere primäre Zielgruppe werden die Touristen unseres JV Hotel sein. Wir werden uns aber auch bemühen, mit allen anderen Hotels zusammenzuarbeiten, damit wir ihre Hotelgäste ebenfalls als Kunden gewinnen können. Wir werden versuchen auch

²³ Vgl. Gewinnverwendung im Kapitel Finanzen

²⁴ Vgl. Service im Kapitel Angebotsstruktur



ausserhalb der Hotels an unsere potenziellen Kunden zu kommen, indem wir ein Beziehungsnetz mit allen relevanten Betrieben (lokales Tourismusbüro, Shops, Restaurants, andere touristischen Dienstleister) der Region Varadero und in Havanna aufbauen. In einem nächsten Schritt wollen wir die auf Aktivferien spezialisierten Reiseveranstalter (insbesondere Kite-, Windsurf- und Surfspezialisten) in Zentraleuropa bearbeiten.

5.3.4 Unternehmensziele

- Wir wollen die Nummer Eins in Sachen Kite Surfen auf Kuba werden.
- Wir bieten unseren Kunden einen All-Around-Service an, d.h. unsere Kunden werden vor ihrer Abreise, während ihres Aufenthaltes und nach ihrer Abreise von uns betreut. Wir werden ihre Kundeninformationen auf unserer Datenbank festhalten.
- Unser Webauftritt wird regelmässig aktualisiert und auf den neusten Stand der Technik gebracht.²⁵
- Wir wenden eine möglichst stabile Personalpolitik an, d.h. wir streben längerfristige Arbeitsverhältnisse an.

²⁵ Vgl. Online Marketing im Kapitel Marketing



5.3.5 Unternehmungskonzept

	Leistungswirtschaftliches Konzept	Finanzwirtschaftliches Konzept	Soziales Konzept
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Märkte: 1. Kuba, Europa, 2. USA/Kanada • Markt Leader in Kuba werden & bleiben • Jährliche Umsatzsteigerung um 10% gegenüber Vorjahr in den ersten 3 Jahren • Zertifizierung durch IKO (Sicherheits- & Qualitätsgarantie) • Zufriedene Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Amortisation des Fremdenkapital bis Ende 3. Jahr • Zahlungsfähigkeit (Liquidität) gewährleisten • Rentabilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedene Mitarbeiter • Weiterbildung der Mitarbeiter • Fond für soziales Engagement
Mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Kubanische und ausländische Angestellte • 	<ul style="list-style-type: none"> • Bankkredit 50'000 Euro • Eigenkapital 20'000 Euro 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Löhne • Rentabilität
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz via JV Hotel • Kite-, Windsurf-Aktivferien-, Badeferien-TO's • Online Marketing: Webaufttritt mit Online Reservation • Lokale Partner • Geschäftsführer bildet sich zum IKO Ausbilder aus • All - Around Kundenservice 	<ul style="list-style-type: none"> • Bankkredit: Mithilfe des Businessplans • Eigenkapital: bei Freunden und Verwandten einfordern • Betriebswirtschaftliche Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Entlohnung • Beteiligung für Stellvertretender Geschäftsführer • Partizipativer Führungsstil • 5% des Gewinnes wird in einen Fond einbezahlt

Abb.7 Unternehmungskonzept

5.4 Management & Organisation

5.4.1 Organisationsstruktur

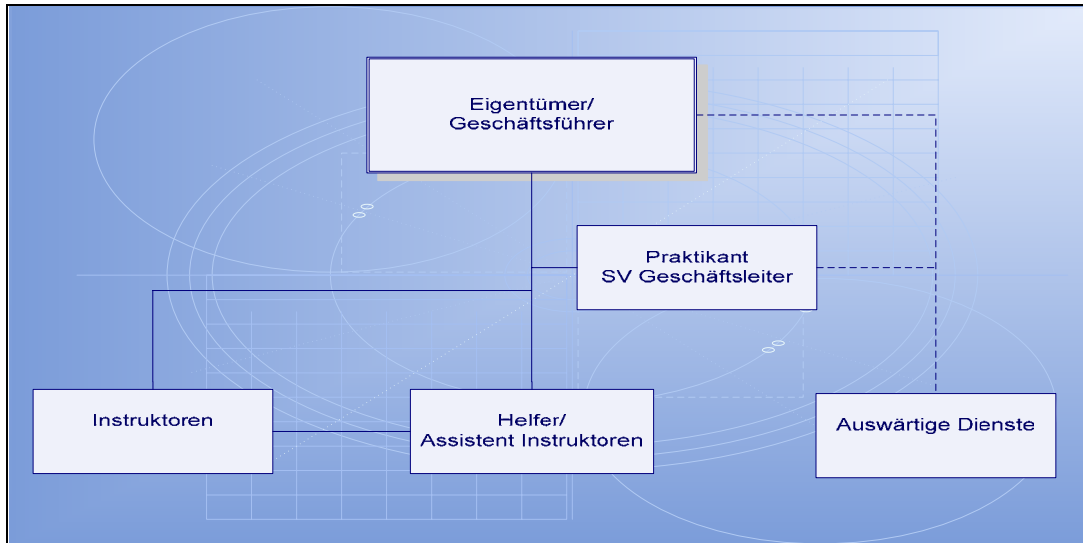


Abb.8 Organigramm

SV = Stellvertretung

Als Leitungssystem benützen wir das Einliniensystem. Dies, weil wir ein relativ kleiner Betrieb sind und ein flaches Organigramm haben. Somit werden also die Dienstwege durch das Einliniensystem nicht zu lange, ausserdem erhalten die Angestellten so ihre Anweisungen nur vom Geschäftsführer oder dessen Stellvertreter. Die Kommunikation ist somit klar und übersichtlich. Auch die Kompetenzen und Verantwortungen werden klar abgegrenzt. Auswärtige Dienste (Outsourcing) können Transport, Kitereperaturen, Verpflegung und weiters betreffen.

5.4.2 Führungsgrundsätze

Das Cuba Kitesurfing Center wird durch einen partizipativen Führungsstil geleitet. Das heisst, dass die Geschäftsführer bei wichtigen Entscheiden stets zuerst die Mitarbeiter informieren und sich deren Meinung anhören, bevor sie einen endgültigen Entscheid treffen. Dadurch soll erreicht werden, dass die Mitarbeiter ein stärkeres Verantwortungsgefühl haben, besser motiviert sind und auch versuchen, selbständig mitzudenken und kleinere Probleme gleich selbst lösen.



5.5 Personalpolitik

Die Personalpolitik auf Kuba wird leider durch die Behörden bestimmt. Wenn eine Unternehmung einen Ausländer anstellt, so muss diese pro ausländische Arbeitskraft drei kubanische Mitarbeiter einstellen. Zudem benötigen die ausländischen Mitarbeiter ein gültiges D1 Visa, dass lediglich für drei Monate gültig ist und 100 USD kostet²⁶.

Unsere ursprünglich geplante Personalpolitik wird durch diese Bestimmungen zunichte gemacht. Geplant war, dass wir drei kubanische Helfer/Assistenten und, je nach saisonalem Bedarf, eine Anzahl von 2 bis 12 ausländischen IKO Instruktoren mit guten Kenntnissen in Fremdsprachen einstellen. Nun sind wir gezwungen, kubanische Instruktoren mit guten Englisch Kenntnissen zu finden (was sich als äusserst schwierig erweisen wird) oder auszubilden. Das einzige Positive die Personalpolitik betreffend liegt darin, dass die staatliche Weiterbildung, beispielsweise in Englisch, für alle Kubaner kostenlos ist. Leider sind die Studienplatzkapazitäten limitiert und oft muss man sich auf einer Warteliste eintragen lassen. In der Praxis wird sich schnell zeigen, ob wir überhaupt unter solchen Bedingungen eine Kite Schule, die so auf ein internationales Publikum ausgerichtet ist, betreiben können oder nicht. Wir werden uns bemühen, ehrliche und langfristige Beziehungen zu unseren Mitarbeitern aufzubauen. Gute Arbeitsmoral und Loyalität werden bei uns belohnt.

5.5.1 Personalbedarfsermittlung

Aufgrund des kubanischen Arbeitsrechts werden wir am Anfang unserer betrieblichen Tätigkeiten sechs Kubaner einstellen: vier werden wir als Instruktoren ausbilden, zwei werden als Helfer/Assistenten tätig sein. Damit die Instruktorenausbildung von IKO anerkannt wird, wäre es von Vorteil, wenn sich einer der Geschäftsführer zum IKO Examinator weiterbilden liesse. Der geeignetste Angestellte soll im Verlaufe der Zeit zum stellvertretenden Geschäftsleiter ausgebildet werden. Um den zukünftigen Personalbedarf besser ermitteln zu können, werden wir über unsere Personalauslastung, sowie das saisonale Touristenaufkommen genau Buch führen.

²⁶ Die Fakten betreffend den Bestimmungen des kubanischen Staates stammen aus dem Interview mit Herr Zehnder.

5.5.2 Anforderungsprofile

Position	Aufgaben	Verantwortung
Geschäftsführer	Koordination, Planung, Kontrolle, Marketing, PR, Personalführung und -anstellung, Finanzen, Lieferantenbeziehungen, Kundenbetreuung	Gesamtverantwortung: Wirtschaftlichkeit, Image, Investitionen, Personal- und Kundenzufriedenheit
Manager/ Praktikant Stellvertreter Geschäftsführer	Kundenbetreuung, Koordination der Instruktoren und Helfer, Inkasso, Reklamationen,	reibungsloser Ablauf der täglichen operativen Tätigkeiten, Kommunikation zwischen Instruktoren, Helfer und dem Geschäftsführer
Instruktoren	Unterrichten (nach IKO Standards), Kundenbetreuung	Kundenzufriedenheit, Sicherheit der Kunden
Helfer Assistent Instruktoren	Materialpflege, Reparaturen, Pflege der Schule, Kundenbetreuung, Aushelfen beim Unterrichten	Material, Inventar Reparaturen
Auswärtige Dienste	Näherin (für Kitereparaturen), Taxis	Je nach Aufgabe

Abb.9 Anforderungsprofile

Wir erwarten von allen unseren Mitarbeitern, dass sie sich mit dem Cuba Kitesurfing Center und dem Kite Surfen identifizieren können. Weiter fordern wir, dass sie selbstständig, verantwortungsvoll und kundenorientiert handeln und kommunizieren. Bezüglich Arbeitszeiten und Ferien verlangen wir ein Maximum an Flexibilität, schliesslich hängt unsere Freizeit vom Rhythmus der Natur, bzw. des Windes ab. Die Arbeit sollte unseren Mitarbeitern Spass machen, damit sie Freude und die Leichtigkeit des Seins ausstrahlen.



5.5.3 Lohnpolitik²⁷

Die Lohnpolitik gestaltet sich äusserst kompliziert auf Kuba. Die Löhne der kubanischen Angestellten werden nicht direkt ausbezahlt, sondern müssen dem Staat in Form von harter Währung (Euro, CUC) abgegeben werden. Man rechnet mit ca. 350 USD im Monat pro Angestellten. Von diesen 350 USD bekommt der Angestellte ca. 10 bis 15 USD pro Monat in kubanischen Pesos vom Staat ausbezahlt. Weitere 350 USD in Euro oder CUC sollten als sog. Motivationsgeld dem Angestellten unter dem Tisch schwarz ausbezahlt werden. Dies bedeutet, dass uns jeder kubanische Angestellte ca. 700 USD im Monat kostet. Die Instruktoren (Kubaner und Ausländer) werden wir als sog. Freelancer anstellen, diese bekommen pro gegebene Unterrichtsstunde einen Lohn von 15 Euro ausbezahlt. Der Vorteil während eines Nachfragemangels ist, dass die Instruktoren aus Interesse an der eigenen Verdienstmöglichkeit, sich bemühen werden, eigene Kunden zu gewinnen.

²⁷ Die Fakten die Bestimmungen des kubanischen Staates betreffend, stammen aus dem Interview mit Herrn Zehnder.

6. Marketing

6.1 Situationsanalyse

Vgl. Kapitel Situationsanalyse

6.1.1 Positionierungsnetz

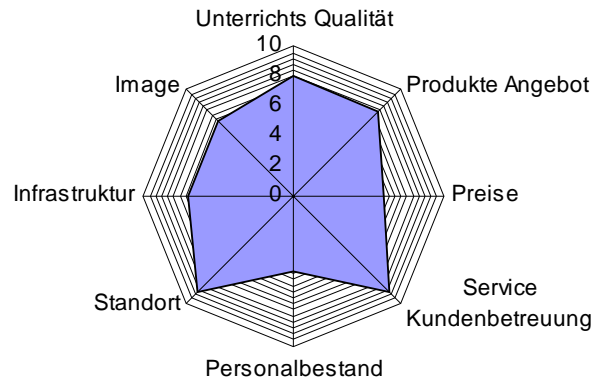


Abb.10 Positionierungsnetz

Das obige Positionierungsnetz bezieht sich auf den Anfang der betrieblichen Tätigkeiten des Cuba Kitesurf Center. Unsere Stärken sind der All-Around-Kundenservice, der Standort der Schule, die Unterrichtsqualität und das breite Produkte Angebot. Die Grösse des Unternehmens wird je nach Saison unterschiedlich sein. Das Ziel ist es, die Unternehmung auszubauen; konkret heisst es, dass vorlaufend mehr Instruktoren angestellt werden.

6.2 Konkurrenzanalyse



Unser einziger Konkurrent heisst [the Kite School](http://www.thekiteschool.com) und befindet sich in Cayo Guillermo (Kuba). Diese Schule wurde von einem Argentinier, Alejandro Baldoví, im November 2004 gegründet und befindet sich in Cayo Guillermo Kuba. Die Schule beschäftigt fünf Instruktoren. Die Schule arbeitet und vertreibt EH Kites. Die Namen der Instruktoren, sowie die im Internet veröffentlichten Studentennamen sind alle Spanisch.

Abb.11 Die Konkurrenz: The Kite School in Cayo Guillermo (Quelle: www.thekiteschool.com)

Es scheint als wäre diese Schule vor allem auf die spanisch sprechende Kundschaft ausgerichtet. Meine englische Email Anfrage bezüglich den Unterrichtspreisen wurden innerhalb eines Tages (in Spanisch) beantwortet. Eine Stunde Kite Unterricht kostet 50 CUC (Peso Convertible), dies entspricht 56 USD oder 44,67 Euro²⁸.

Ihre Webseite (www.thekiteschool.com) ist aufgeschaltet, aber viele Teilbereiche sind noch in Konstruktion. Ihr Webaufttritt ist zurzeit nur auf Spanisch verfügbar. Jegliche Preisangabe fehlt, sowohl für den Unterricht, als auch für die Kite Ausrüstungen. Der Quelltext beinhaltet keine Meta Tags, deshalb wird diese Seite von den Suchmaschinen nicht gefunden.

Obschon sich ihre Preise leicht unter den unseren befinden, gibt es kein Anlass zur Sorge. Unser Konkurrent ist ca. 150km von uns entfernt und konzentriert sich somit geografisch auf den Markt der Region Cayo Guillermo. Ausserdem scheint es, als ob sich the Kite School, aus sprachlichen Gründen, nur auf die spanisch sprechende Kundschaft ausrichten kann.

6.2.1 Konkurrenzvergleich

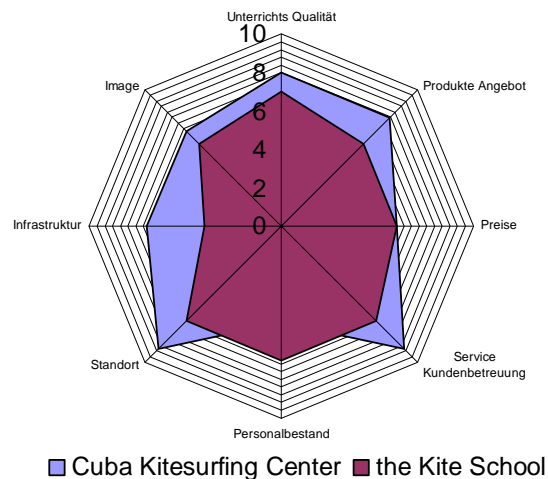


Abb.12 Konkurrenzvergleich

²⁸ Quelle: [Währungsrechner](http://www.wowcuba.com/cuc.html) (www.wowcuba.com/cuc.html), Stand vom 27. Mai 2005

6.3 SWOT Analyse

6.3.1 Stärken/Schwächen Profil

	Stärken	Schwächen
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Kite Kurs Angebot • Verleih & Verkauf • Moderne Infrastruktur • Hohe Qualität • Seltenheit/Originalität • Attraktiv/Aufseherregend • Zukunftspotenzial • Standort Varadero • Fachspezifisches Know How 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit vom Joint Venture Hotel Partner • Oberen Preissegment • Hoher Materialverschleiss • Erklärungsbedarf • Kann gefährlich sein • Windabhängigkeit
Standort	<ul style="list-style-type: none"> • Paradiesische Umgebung • Sauberes klares Meer • Gutes Klima/ Windkonditionen • Kundennähe • Enormes Marktpotenzial • Konkurrenzlos in Varadero 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierige politisch-rechtliche Rahmenbedingungen • Schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen • Willkür vom Staat
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Freundliches Personal, das die C.I. lebt und ausstrahlt • Zufriedenes Personal (kleine Fluktuationsrate) • Guter Team Spirit 	<ul style="list-style-type: none"> • Doppelte Personalkosten • Weiterbildungsaufwand • Kubanische „laisser faire“ Mentalität
Marketing/Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Werbeausgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Fremdabhängigkeit (Kapitalgeber, Joint Venture Partner, Staat...) • US Wirtschaftsembargo

Abb.13 SWOT Analyse, Stärken/Schwächen-Profil



6.3.2 Chancen/Gefahren Profil

	Chancen	Gefahren
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Kite Equipment wird immer besser und robuster • Qualitätssteigerung durch IKO Standards • Grosses Potential an Kunden • Nachfragesteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiten wird verboten • Konkurrenz setzt auf Me-too- Strategie und kopiert uns
Standort	<ul style="list-style-type: none"> • Längerfristig guten Ruf und Beziehungen zur Destination aufbauen • Anhaltender Kuba Boom • Politisch wirtschaftliche Öffnung → freie Marktwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Unruhen • Konkurrenzaufkommen in Zukunft • Verteuerung der Destination • Platzmangel am Strand (zu viele Touristen)
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Personalkosten werden günstiger (direkte Auszahlung an die Mitarbeiter) • Personal wird zu einer Grossfamilie im Sinne der C.I. 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Turnaround wegen hoher Belastung und Flexibilität • Mangelndes Kite Know How • Mangelnde Sprachkenntnisse
Marketing/ Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Erste Kite Schule in Varadero • Hohe Auslastung • Nebeneinkommen mit Kommissionen des Joint Venture Hotels 	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Wirtschaftslage • Restriktive Tourismuspolitik • Fremdkapitalgeber ziehen sich zurück • Währungsfluktuationen

Abb.14 SWOT Analyse, Chancen/Gefahren-Profil



6.4 Marketingziele

6.4.1 Marktziele

Als Cuba Kitesurfing Center bearbeiten wir vor allem unsere Prioritätszielmärkte Varadero und Kuba, sowie unsere Sekundärzielmärkte in Zentraleuropa (CH, D, I, F).

6.4.2 Bedürfnisziele

Mit unserem Cuba Kitesurfing Center erfüllen wir das Bedürfnis nach dem Erlernen des Kite Surfen mit Hilfe von professionellen Instruktoren.

6.4.3 Leistungsziele

Wir bieten unseren Kunden ein einmaliges Lernerlebnis in einer paradiesischen Umgebung. Wir wollen zeigen, dass eine Kite Schule auch unter schwierigen politischen und wirtschaftlichen Bedingungen erfolgreich zu betreiben ist.

6.4.4 Einstellung

Unsere Kunden kommen zu uns, weil wir eine seriöse und professionelle Kite Schule sind.

6.4.5 Qualitative Wirkungsziele

- Wir wollen ein positives Unternehmensimage in Varadero aufbauen.
- Wir bieten stets die modernsten Kite Ausrüstungen an.
- Die Qualität unseres Unterrichts wird immer an den neusten IKO Standards angepasst.

6.4.6 Quantitative Wirkungsziele:

- In den ersten drei Betriebsjahren, möchten wir ein jährliches Umsatzwachstum von 10% gegenüber dem Vorjahr erreichen.
- Spätestens ab dem zweiten Jahr soll unsere Kite Schule einen Gewinn abwerfen.

Quantitative Wirkungsziele betreffend Bekanntheitsgrad und Wissen werden bei uns absichtlich nicht definiert, da die Kontrolle der Zielerreichung mit immensem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden ist, die unsere Kapazitäten bei weitem überschreiten.

6.5 Strategie

Vgl. Strategie in Bezug auf den Markt im Kapitel Management



6.6 Marketing-Mix

6.6.1 Produktpolitik

Vgl. Strategie im Bezug auf das Produkt und die Dienstleistung im Kapitel Management

6.6.2 Preispolitik

Unsere Preise bezüglich Kite Kursen sind ähnlich wie diejenigen unseres Konkurrenten²⁹. Auch im internationalen Vergleich sind unsere Preise absolut konkurrenzfähig. Die Preise bezüglich des Verkaufs von Kites hängen stark von den empfohlenen Verkaufspreisen der Lieferanten ab. Wir möchten unsere Preispolitik möglichst einfach halten und verzichten darum auf saisonale Preisunterschiede oder Studentenrabatte etc. Es gibt zwei Gründe für diese Entscheidung: erstens sind die Touristen, die nach Varadero kommen, gut betucht, d.h. sie verfügen über die nötige Kaufkraft. Zum zweiten befindet sich auf Kuba nur ein Konkurrent, der ähnliche Preise hat, aber auf ein anderes Zielpublikum ausgerichtet ist.³⁰ Der Geschäftsführer soll, falls plausible Gründe existieren (Bsp. Gruppe von 10 Personen in der Tiefsaison), bei jedem Kunden einzeln entscheiden, ob dieser einen Rabatt bekommt oder nicht. Der Rabatt soll jedoch eine diskrete und dezente Ausnahme bleiben und soll nur bei freien Kapazitäten gewährt werden. Der Geschäftsführer soll sich an die folgende Faustregel halten: je mehr Nutzen uns der Kunde bringt, desto eher, bzw. grosszügiger kann der Rabatt ausfallen.

Die Zahlungsbedingungen hängen stark vom kubanischen Staat ab. Deshalb akzeptieren wir den CUC, den Euro und die Kreditkarten Visa und Eurocard, sowie Traveller Cheques sofern sie nicht von einer US Bank ausgestellt worden sind. US Dollars werden nur im Notfall akzeptiert und werden mit dem schlechteren kubanischen Wechselkurs verrechnet. Alle unsere Produkte und Dienstleistungen sind aus Sicherheitsgründen im voraus zu bezahlen.

6.6.3 Distributionspolitik

Wenn immer möglich versuchen wir, unsere Angebote und Dienstleistungen auf direktem Weg abzusetzen, um die zu zahlenden Kommissionen von Vermittlern gering zu halten. Durch den direkten Absatz wird zusätzlich die Nähe zum Kunden gestärkt. Zudem haben alle Dienstleistungen und Produkte im Zusammenhang mit dem Kite Surfen einen hohen Erklärungsbedarf, weshalb sich der direkte Absatzweg viel besser eignet als der indirekte.

²⁹ Vgl. Kapitel Angebotsstruktur und Konkurrenzvergleich im Kapitel Marketing

³⁰ Vgl. Konkurrenzanalyse im selben Kapitel



Unserem Webauftritt messen wir grosse Bedeutung bei. Gerade Kite Surfer sind es sich gewohnt, übers Internet zu informieren, da spezialisierte TO's, Reisebüros, Guides etc. noch nicht sehr lange existieren.

Direkte Absatzwege

- Der einfachste und effizienteste Absatzkanal sind die sog. Walk-In's. Hierbei handelt es sich um Kunden, die entweder von unserem JV Hotel (oder auch anderen Hotels) oder vom Strand her in unsere Schule hineinlaufen und buchen.
- Ein wichtiges Instrument ist das Internet. Über unseren Webauftritt können sich Kunden über das Kite Surfen exakt informieren. Weiter können die Kunden ihre Kite Kurse, sowie die Unterkunft unseres JV Hotels online Reservieren lassen. Per Email können weitere Informationen eingeholt werden.
- Weitere direkte Kanäle sind: Telefon, Briefe und Fax.

Indirekte Absatzwege

- Unser wichtigster indirekter Kanal ist unser JV Hotel. Dieser verkauft unsere Kite Kurse direkt an die Kunden und erhält dafür 10% Kommission.
- Unsere Kite Schule soll durch spezialisierte Kite Surf Reisebüros und TO's vermarktet werden. Die Kommission wird bei 10-12% angesetzt.
- Über Partnerschaften mit anderen Dienstleistungsanbietern (Kooperationen mit Restaurants, Shops, Taxi-Gesellschaften, etc.).
- Im Internet arbeiten wir auch mit Kite Portalen zusammen.³¹
- Wir setzen stark auf die Mund-zu-Mund-Propaganda und die Medien.

6.6.4 Verkaufsförderung & Kundenbetreuung

Staff Promotion

Jeder Mitarbeiter sollte ein Kiter sein oder es zumindest werden wollen. Wir geben jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, mit Schulmaterial das Kiten zu erlernen. Je mehr Kiter vor unserer Schule herumfahren, desto mehr Aufmerksamkeit werden wir von den potenziellen Kunden erhalten. Unseren Mitarbeitern werden wir jegliches Material zum Einstandspreis verkaufen.

³¹ Vgl. Online Marketing im Kapitel Marketing



Customer Promotion

Täglich werden wir einen einstündigen Gratis Schnupperkurs (Kite for Fun) am Strand für Interessierte anbieten. Dabei wird ganz grob die Basistheorie des Kite Fliegens erklärt. Anschliessend haben die potenziellen Kunden die Möglichkeit mit einem Trainerkite das erste Kite Feeling auszukosten. Wenn es ihnen zusagt, werden sie dank dem Kite for Fun Programm weitere Kurse bei uns buchen.

Influencer Promotion

Sobald sich ein junger Kubaner als ausserordentlich guter Kiter beweist, wollen wir versuchen, ihn als Werbeträger zu gewinnen. Er wird von uns Lycras und Kleider der Schule erhalten, je nach Popularität und Potenzial des Riders werden wir ihn sogar sponsern.

6.6.5 Kommunikationspolitik (Corporate Communication)

In der Kommunikation soll unsere Philosophie klar spürbar sein. Wir vom Cuba Kitesurfing Center pflegen eine freundschaftliche familiäre Umgangsart. Die Mitarbeiter sowie die Kunden duzen sich gegenseitig (wie das unter Kitem üblich ist). Unnötige Formalitäten lassen wir beiseite, legen aber umso mehr Wert auf den gegenseitigen Respekt und die Hilfsbereitschaft. Die lockere und angenehme Atmosphäre rund um unsere Kite Schule, soll sich in der unbeschwerten Tonalität widerspiegeln.

6.6.6 Massnahmen zur Kundenbetreuung

- Angestellte kennen den Vornamen unserer Gäste
- Gäste werden regelmässig nach ihrem Wohlbefinden gefragt
- Telefon wird vor dem sechsten Klingelton beantwortet
- E-Mails werden innert 24 Stunden beantwortet
- Comment-Box für anonyme Feedbacks/Reklamationen
- Reklamationen werden so rasch wie möglich behandelt
- Follow-up, Dankesbrief, neue Angebote via Newsletter (mit Erlaubnis)

6.6.7 Corporate Design

Die Erkennung durch unser Corporate Design ist uns wichtig. Logo inklusive Hausfarbe (Farben der kubanischen Flagge) und Schriftzug sollen bei jeder Kommunikation integriert sein, d.h. bei schriftlicher Kommunikation in Briefen, Broschüre, Emails, etc. Unser Logo vereint Freiheit, Dynamik und Modernität und ist leicht erkennbar. Alle Mitarbeiter müssen mit den offiziellen Kleidern (T-Shirts und Lycras) unserer Firma arbeiten.



6.6.8 Slogan (UAP)

„Get the wind under control“

6.6.9 Werbung

Da wir in Varadero ein grosses Kundenpotenzial haben und gleichzeitig ein sehr limitiertes Werbebudget, werden wir auf die klassische Werbung (Print Medien, Radio, TV, etc.) verzichten. Selbst Inserate in Fachzeitschriften weisen eine geringe Wirkung auf, da diese vor allem von Fortgeschrittenen Kite Surfern konsumiert werden und eben nicht von Anfängern. Unsere wichtigste Werbeplattform ist das Internet, bzw. unser Internetauftritt³². Da das Internet am wenigsten Streuverluste verbuchen muss, weil es nach dem sog. Pull-Prinzip funktioniert. D.h. der Kunde sucht die Information, die er auch haben will und wird nicht mit Massenwerbung zugeschüttet, die ihn nur verärgert (Push-Prinzip). Auch bezüglich der Reichweite, der Wirksamkeit und dem Preis ist die Internetwerbung (Bsp. AdWords bei Google) allen anderen Werbemitteln vorzuziehen. Denkbar wären auch Flyers und Affichen jedoch nur für spezielle Events, wie z.B. einen Kite Contest.

6.6.10 Public Relations

Gewinnung von Akzeptanz und Vertrauen unserer Kunden, Mitarbeiter, Partner, der Öffentlichkeit und vor allem des kubanischen Staates, bzw. dessen Beamten. Weil der kubanische Staat so viel Macht und Einfluss hat, ist der gute Draht zum Staat der wichtigste Erfolgsfaktor für unsre Unternehmung. Es muss uns also gelingen, die richtigen Personen, am richtigen Ort und mit den richtigen Mitteln für uns zu gewinnen. Unsere Webseite und die Email Korrespondenz sind neben dem persönlichen Kontakt unsere wichtigsten Mittel unserer Unternehmens-Kommunikation nach aussen.

PR-Ziele

- Die Behörden verschonen uns vor ihrer Willkür, d.h. wir müssen das Interesse des Staates an unsere Unternehmung stärken.
- Die Behörden gewähren uns Steuererleichterungen und räumen uns Privilegien in der Personal- und Lohnpolitik ein.
- Wir werden von der lokalen und regionalen Bevölkerung akzeptiert und als eine Bereicherung für die Region anerkannt.
- Unsere Partner erkennen einen klaren Nutzen aus unserer Beziehung.
- Potentielle Kunden können sich mit unserem Produkt identifizieren.

³² Vgl. Online Marketing



- Unsere Mitarbeiter wissen über die Geschehnisse im Betrieb und in der Kite Szene Bescheid.
- Unsere Mitarbeiter sind zufrieden und kommen gerne zur Arbeit. Unsere Festangestellten bleiben mindestens 3 Jahre in unserem Betrieb.

6.7 Online Marketing

Unser Webauftritt für unsere Kommunikation nach aussen ist unabdingbar. Gerade weil in der jungen Kiteszene (jünger als das Internet selbst) das Internet und der Email Verkehr als gängigstes Kommunikationsmittel gelten. Und weil die potenziellen Kunden via Internet aktiv nach unseren Angeboten suchen (Pull-Prinzip), sind diese Kontakte weit aus qualitativ besser als bei der herkömmlichen Werbeflut mit Print Medien und einem breiten Streuverlust.

Unsere Webseite ist in den Sprachen Englisch, Spanisch, Deutsch und Französisch verfügbar. Sie ist einfach aufgebaut und für jeden leicht verständlich. Eine Besucherstatistik misst die Besucherzahl, Seitenhäufigkeit, Einstiegseite, Zugriff (woher kommt der Besucher). Die Texte (Content) und Meta Tags (Titel, Description, Keywords, etc.) jeder einzelnen Website werden individuell der Suchmaschinenfreundlichkeit angepasst. Weiter verzichten wir bewusst auf Frames- und Flashanimationen, um im Suchmaschinenranking auf den obersten Plätzen vertreten zu sein. Die Newsletter sowie das Zusenden von Informationsmaterial und Angeboten wird im Einklang mit dem Permisson Marketing (double-opt-in und opt-out) gehandhabt. Wir werden eine Webkamera sowie ein Windmessgerät installieren und diese mit unserer Webseite verknüpfen, so dass wir auf der Homepage ein live Wind Fenster haben.

6.7.1 Online-Ziele

Bekanntheit

- Nach einem Jahr kamen 35% unserer Kunden über unseren Webauftritt zu uns.
- Nach dem zweiten Jahr kamen 45% unserer Kunden über unsere Internetseite zu uns.

Wissen

- Nach dem ersten Jahr wissen 17% der Zielgruppe, dass Sie direkt über Internet bei uns buchen können.
- Nach zwei Jahren wissen 25% der Zielgruppe, dass Sie direkt über Internet buchen können.



Einstellung

- 85% der Besucher halten unsere Internetseite für praktisch und informativ.
- 90% finden sich leicht auf der Internetseite zurecht.

Verhalten

- Nach einem Jahr reservieren/buchen 35% unserer Kunden über das Internet.
Nach zwei Jahren reservieren/buchen 45% der Gäste über das Internet



6.7.2 Details zu Meta Tags und Online Marketing

URL	http://www.cuba-kitesurfing.com http://www.cuba-kitesurfing.cu
Meta-Title*	Varadero Kitesurf School – Cuba Kitesurfing Center
Meta Description*	Kite Surf School in Varadero Cuba – kitesurfing, kiteboarding, kitesailing, kiteboard, kitesurf
Meta-Keywords*	kiteboarding, school, varadero, cuba, kuba, kiteboarding, kiteboard, kitesurf, kitesurfing, lessons, course, instructor, kite beach, rental, equipment, for rent, kite, board, harness, helmet, news, waether, meteo, wind, windspeed, sailing, conditions, sailing conditions, hotel, apartment, lodging, accomodation, bar, used kitesurfing gear, kitesurfing school, kitesurfing pictures, kitesurfing kites, cabarete kitesurfing, how to kitesurf, kitesurf courses, world kitesurf kitesurfing, kitesurf boards, kiteboarding lessons, kiteboarding pics, kiteboarding videos, kiteboarding equipment, kiteboards, used kiteboard, kiteboards for sale, used kiteboard gear, kite surfing, kite boarding, kite flying, power kites
Bannerwerbung/ Affiliate	In Kite-Portalen wie, www.kitelife.com/ www.forces-of-nature.co.uk/forum www.kiteschools.com www.kitegenossen.ch www.kiteforum.com www.kitebeaches.com www.kiteforum.it www.kiteforum.de Banneraustausch mit unserem Joint Venture und Affiliate Partner Hotel
Permission-Marketing	Wir senden nur mit Erlaubnis (double opt-in) Newsletters und Emails an unsere Kunden. Unsere Newsletter Abonnenten können sich jederzeit rasch via opt-out Funktion abmelden. Wir kaufen keine Adressen ein und geben sie auch nicht weiter.
Viral Marketing	Live Wind Bericht (Webcam und Windmesser) Send2Friend Guestbook Fotogalerie mit Send-Postcard-Option
AdWords bei google	Mit gezielten Keywords z. B. „kitesurf“ wird eine AdWordswerbung bei google geschaltet. Die Keywords werden laufend überprüft und je nach Klickrate auch wieder angepasst.
Ein-, ausgehende Links	Partner (Joint Venture Partner Hotel, Swiss Snowkiting School, Tourismus Kuba, Laurel Eastman Kiteboarding)

Abb. 15: Details zu Meta Tags und Online Marketing

* nur in Englisch. (Fremdsprachen nicht berücksichtigt)

6.7.3 Navigationskonzept

Navigationskonzept der Internetseite vom Cuba Kitesurfing Center. Links befinden sich die Buttons der Thematik, oben die Navigationsleiste für die Dienste und als Zusatz auf der rechten Seite die Goodies. Unten ist jeweils der Home-Button angebracht der es erlaubt jederzeit zurück zur Homepage zu gelangen.

	Über uns	Reservieren Buchen	Kontakt	Medien	Links	Jobs	Lageplan	Sprachen
News								Newsletter
Kite Kurse								Postkarten/ Fotogalerie
Kite Verkauf								FAQ - Meist gestellten Fragen
Vermietung								Send2Friend
Unterkunft								Downloads
Angebote								
Varadero								
Live Wind Bericht								
<div>{Home-Button}</div> <div>Cuba Kitesurfing Center, Adresse, Tel., Fax, Email</div>								

Abb.16: Navigationssystem der Website

6.7.4 Mind Map

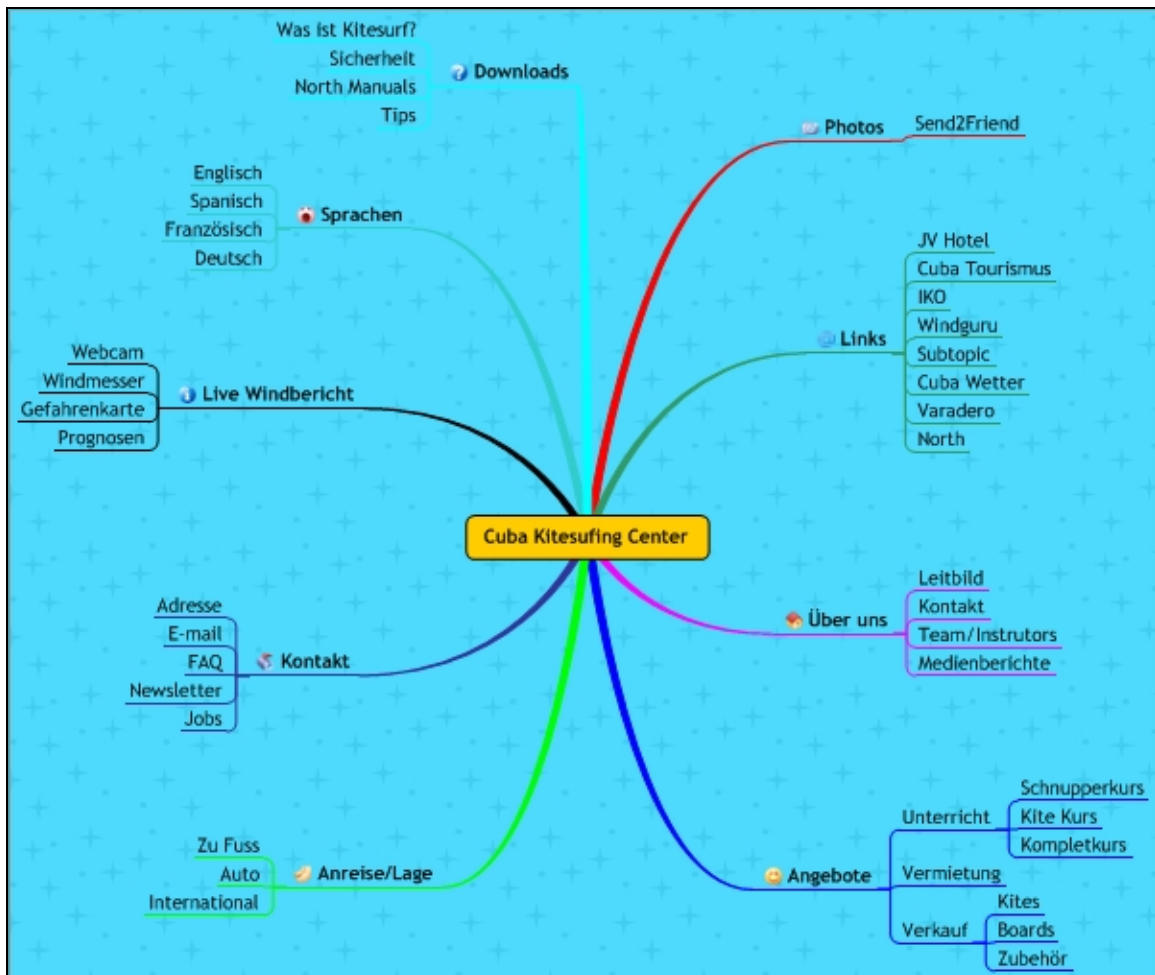


Abb.17 Mind Map der Webseite

Dieses Mind Map soll die wichtigsten Unterthemen des Navigationskonzeptes aufzeigen. Die Unterthemen können via verschiedene Wege erreicht werden. Z. B. kann man zum Thema Unterricht via Angebote kommen (siehe Abb.17 Mind Map) oder direkt via dem Navigations-Button {Kite Kurse}³³ auf der Homepage. Auf diese Weise gelangt der Kunde immer zu den gesuchten Informationen, unabhängig von seinem Suchverhalten.

³³ Vgl. Abb.16 Navigatonssystem der Webseite



7. Finanzen³⁴

7.1.1 Kapitalbeschaffung

Die Geschäftsleitung soll 20'000 Euro Eigenkapital verteilt nach Köpfen einbringen. Die Bank bitten wir um einen Kredit von 50'000 Euro, der zu 5% verzinst wird und innerhalb von drei Jahren amortisiert wird. Mit dem vorliegenden Businessplan, dem professionellen Auftreten der Geschäftsleiter mit ihrem eingebrachten Eigenkapital und dem nötigen Verhandlungsgeschick sollte der Kreditvergabe nichts mehr im Wege sein.

7.1.2 Erträge

Die wichtigsten Erträge sind der KK Ertrag mit 82,8% und der Verkaufsertrag mit 13,1%. Die Vermietung macht nur ca. 2% und der Kommissionsertrag ca. 1% aus. Falls es die Windverhältnisse zulassen, so sind wir an 365 Tagen im Jahr geöffnet. Wir gehen von durchschnittlich 20 Betriebstagen im Monat aus, bzw. mit 240 Betriebstagen im Jahr.

KK Ertrag

Wir werden im ersten Jahr 4 Instruktoren anstellen. Diese werden im Schnitt pro Tag 4 Stunden Unterricht geben. Dies entspricht einem Bruttoertrag von 200 Euro. Der Instruktorlohn entspricht 15 Euro pro Unterrichtsstunde, d.h. 60 Euro pro Tag. Der Deckungsbeitrag pro Tag und Instruktor beträgt 140 Euro. Der Monatliche KK Deckungsbeitrag der Schule beträgt 11'200 Euro im ersten Jahr.

Ab dem zweiten Jahr wird voraussichtlich ein fünfter Instruktor bei uns tätig sein. In seinem ersten Jahr wird er zu ca. 40% und in seinem zweiten Jahr zu ca. 80% ausgelastet sein. Wir rechnen mit einem Ertragswachstum von je 10% gegenüber dem Vorjahr.

Verkaufsertrag

Wir rechnen mit Verkäufen in der Höhe von 625 Euro pro Woche (entspricht einem Mittलगrossen Kite oder einem Board³⁵ oder 30'000 Euro im ersten Jahr. Im zweiten und dritten Jahr gehen wir von einer Zunahme von Verkäufen von 10% gegenüber dem Vorjahr aus. Die Verkaufspreise beruhen sich auf die Preisempfehlungen von North Kiteboarding³⁶. Tools/Accessoires³⁷ können Pumpen, Ersatzlinien, Chicken-Loop's, DVD's, T-Shirts und weiteres sein.

³⁴ Vgl. Plan Bilanz, Plan Erfolgsrechnung und Plan Mittelflussrechnung im Anhang

³⁵ Vgl. Verkauf im Kapitel Angebotsstruktur

³⁶ Lucky Weber und Walther Graber, Generalimporteure North Division Schweiz

³⁷ Vgl. Finanzen im Anhang



Ertrag aus dem Vermieten von Kite Equipment

Wir rechnen mit einem Vermieterertrag von 100 Euro in der Woche³⁸ im ersten Jahr, also 400 Euro im Monat. In den Geschäftsjahren zwei und drei erwarten wir ein Ertragswachstum von 10% gegenüber dem Vorjahr.

Kommissionsertrag vom JV Hotel

Wir rechnen mit einem durchschnittlichen Zimmerpreis von 200 Euro pro Nacht³⁹. Im ersten Jahr werden wir jeweils nur ein Zimmer während 10 Tagen pro Monat vermitteln, dies entspricht einem Ertrag für das Hotel von 2'000 Euro. Von diesem Betrag erhalten wir eine 10%ige Kommission. In den folgenden Jahren rechnen wir mit einem Anstieg von 10% gegenüber dem Vorjahr.

7.1.3 Aufwände

Die grössten Aufwände sind der Personalaufwand ca. 60%, der Einkauf für die zu verkaufenden Kite Ausrüstungen ca. 6,5% und die Miete für die Schulinfrastruktur 5,2%.

Löhne Geschäftsleitung

Die zwei Geschäftsführer teilen sich den Lohn von 6'000 Euro pro Monat je nach Anzahl Arbeitsstunden. Ab dem dritten Jahr zahlt sich die Geschäftsleitung auch einen 13. Monatslohn aus.

Instruktorlöhne (variabel)

Weil die Instrukturen als Freelancer angestellt sind, haben sie keinen fixen Lohn. Sie verdienen 15 Euro pro unterrichtete Lektion⁴⁰. Wir gehen von vier Unterrichtslektionen pro Tag aus und 20 Betriebstagen im Monat. Dies entspricht einem durchschnittlichen Instruktorlohn von 1'200 Euro pro Monat.

Löhne für Helfer/Assistenten (fix)

Die beiden Helfer kosten je 700 Euro pro Monat (350 → Staat, 350 → „Motivationsgeld“⁴¹)

Kommissionen an JV Hotel

Wir rechnen damit, dass unser JV Hotel uns die Hälfte unserer Kunden vermittelt, d.h. wir werden ihnen eine 10%ige Kommission auf die Hälfte unseres KK- und

³⁸ Erfahrungswert des Autors

³⁹ www.solmelia.com

⁴⁰ Erfahrungswert des Autors

⁴¹ Durchschnittlicher Arbeitslohn gemäss dem Interview mit Herrn Zehnder



Vermietungsertrag gutschreiben. Wir rechnen in allen drei Jahren mit einer Vermittlung seitens unseres JV Partners von 50% unserer KK Kunden (Kite Verkäufe exklusive).

Miete

Wir gehen von einer Miete für unsere Schul- und Shopinfrastruktur von 1000 Euro pro Monat aus (inkl. Nebenkosten).

Zinsaufwand

Wir werden unser Fremdkapital von 50'000 Euro mit 5% verzinsen, dies entspricht 2'500 Euro im ersten Jahr. Am Ende des dritten Betriebjahres wird der Bankkredit komplett amortisiert sein.

Abschreibungen

Unser Kite Schulmaterial wird am Ende des dritten Geschäftsjahres komplett (linear) abgeschrieben sein. Unsere EDV Investitionen und unsere Gründungskosten wollen wir linear in 3 Jahren komplett abschreiben.

Reparaturkosten

Unser Schulmaterial sollte während den ersten drei Jahren unterrichtstauglich bleiben. Weil die Kites mit der Abnutzung anfälliger werden, steigen die Reparaturkosten jährlich exponentiell etwas an.

Sonstiger Betriebsaufwand

Der sonstige Betriebsaufwand deckt verschiedenste Aufwände, wie beispielsweise Teamsitzungen und Staff Parties, Einfuhrgebühren von Kites, Spenden an wohltätige Organisationen (NGO's), Bussen, „Motivationsgelder“, Bestechung (leider) u.v.m.

Marketingaufwand

Kommissionen an TO's, Flyers und Affichen, Mailings, Kundendaten verwalten, etc.

Gründungskosten

Internetseite, Handelskammereintrag, Eröffnungsevent, Logos und Fahnen für die Kite Schule, etc.



7.1.4 Gewinnverwendung

Unternehmensergebnis (vor Steuern)	18'280	7.98%	31'796	12.61%	42'290	15.25%
------------------------------------	--------	-------	--------	--------	--------	--------

Abb.18 Unternehmungsergebnis vor Steuern in den ersten drei Betriebsjahren

Wir werden mit dem Gewinn vorsichtig umgehen und ihn möglichst wachstumsorientiert und effizient einsetzen. Die erste grössere Investition wird ein Motorboot sein, das sowohl als Rettungsboot, als auch als Wakeboardboot dient. Durch diese Investition verbessern wir die Sicherheit unserer Studenten. Gleichzeitig wird unser Angebot breiter (wir können bei ablandigem Wind unterrichten und an windlosen Tagen Wakeboarden). Die zweite Priorität der Gewinnverwendung betrifft die Reservenbildung zur Finanzierung einer weiteren Kite Schule. Gemäss unserer Philosophie wollen wir soziale Organisationen vor Ort unterstützen. Denkbar wäre ein Fond zu gründen, indem wir einen bescheidenen Prozentsatz des Gewinnes, z.B. 5% einbringen. Der Zweck dieses Fonds betrifft die Milderung des lokalen Übels und Leidens.

7.1.5 Finanzkennzahlen

Finanzkennzahlen	1	2	3
Eigenfinanzierungsgrad	51.5%	76.9%	99.1%
Liquiditätsgrad II in %	51.3%	79.1%	111.4%
Anlagedeckungsgrad 1	191.6%	701.5%	-
Umsatzrentabilität in %	8.0%	12.6%	15.2%
Cashflow-Marge	12.8%	17.0%	18.9%

Abb.19 Finanzkennzahlen der ersten drei Betriebsjahre

In drei Jahren planen wir das Fremdkapital amortisiert zu haben, um finanziell unabhängig zu werden. Im Anlagedeckungsgrad 1 kann man erkennen, dass wir Ende drittes Jahr kein Anlagevermögen mehr besitzen, weil das Kite Schulmaterial, sowie die EDV Anlagen komplett abgeschrieben wurden. Zu Beginn des vierten Jahres werden wir das gesamte Kite Schulmaterial und die EDV Anlagen ersetzen.

Die zukünftigen Erwartungen bezüglich Umsatzrentabilität und Cashflow-Marge sehen, tendenziell wegen den positiven Umsatzerwartungen, gut aus.



8. Erfolgskontrollen

8.1.1 Qualitativ

- Gespräche mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern
- Comment-Box für anonyme Feedbacks und Reklamationen
- Fragebogen
- IKO Feedbacks für Kite Studenten (obligatorisch)
- Medienberichte
- Verhältnis Reklamationen zu Kunden
- V-Mann für Qualitätsprüfung des Unterrichts (letztes Mittel)

8.1.2 Quantitativ

- Auslastung der Instrukturen (KK Ertrag)
- Personalzuwachs
- Umsatz-, Ertrags- und Gewinnzuwachs
- Verkaufszahlen
- Kommissionsertrag
- Anfragen für Informationen.
- Finanzkennzahlen

8.1.3 Erfolgskontrolle im Online Marketing

- Besucherstatistik
- Online Reservationen/Buchungen
- Online Informationsanfragen
- Suchmaschinenranking
- Gespräche mit Gästen, Mitarbeitern und Partnern
- AdWords bei Google



9. Schlussfolgerungen

9.1.1 Worst-Case-Szenario eingetroffen

Schon von Anfang habe ich damit gerechnet, dass dieses Vorhaben auf Kuba mit vielen Komplikationen verbunden ist. Dennoch habe ich fest daran geglaubt, dass es einen gangbaren Weg gibt, um das Cuba Kitesurfing Center in Varadero zu verwirklichen. Während meinen Recherchen über die Situation auf Kuba bin ich auf immer mehr Hindernisse gestossen. Das letzte Email, dass ich von der Botschaft erhalten habe, war in bildlichem Sinn gesprochen: der Genickbruch des Cuba Kitesurfing Centers.

Westliche Unternehmen die vor einem Jahrzehnt als Helden auf Kuba empfangen wurden, packen zusammen und verlassen Kuba, weil das kommunistische Regime mit den Marktreformen zurückfährt und ausländische Kleinunternehmen willkürlich ausschöpft. Von 313 in Kuba tätigen Joint Ventures im Jahre 2003 blieben bis Anfangs dieses Jahres nur noch deren 133. Die meisten von ihnen werden wohl auch in absehbarer Zeit ihren Betrieb einstellen müssen. (...) Von offizieller Seite her werden keine Interviews zu den herrschenden Missständen gegeben. Die betroffenen Unternehmen haben die Möglichkeit ein Gerichtsverfahren einzuleiten, aber viele von ihnen empfinden dies als eine Zeit- und Geldverschwendung, weil sich die Regierung sowieso nicht an die Regeln halten werde.⁴²

Die Willkür, die auf Kuba herrscht, ist sehr besorgniserregend. Es scheint mir so, als ob Castro's Regierung mit allen Mitteln versuchen würde die veraltete, kommunistische, pseudo-revolutionäre Ideologie vor jeglichen Fremdeinflüssen zu schützen. Dabei scheint jedes Mittel recht zu sein: Enteignungen, Zensur, Isolation, Freiheitsbeschränkung und politische Gefangene. Die Begleiterscheinungen dieses Fehlverhaltens manifestiert sich in der wachsenden Korruption und der stagnierenden Wirtschaft.

Es versteht sich nun von selbst, dass unter solchen Voraussetzungen von jeder unternehmerischer Tätigkeit auf Kuba abzusehen ist. Diese Erkenntnis ist für mich ein bisschen frustrierend, weil ich fest an dieses Konzept geglaubt habe. Alle Hauptthemen meines Businessplans finde ich ziemlich realistisch und umsetzbar. Einzig Castro's Regierung lässt das Projekt im Keime ersticken.

⁴² Freie Übersetzung des Autors, Quelle: Marc Frank, Reuters vom 31.Mai 2005, vgl. EMailkontakte mit der Schweizerischen Botschaft in Havanna im Anhang



9.1.2 Endfazit

Trotz der pessimistischen Aussichten gebe ich die Hoffnung auf das Projekt nicht auf. Denn das Konzept der Kite Schule ist meiner Ansicht nach umsetzbar und ziemlich rentabel. Nun gilt einen neuen Standort für die Kite Schule zu finden. Wasser, Wind, Touristen und eine freie Marktwirtschaft sind die wichtigsten Bedingungen die der Standort haben muss. Vor der Realisation werde ich mich intensiv mit den Vorabklärungen und Kontaktaufnahmen vor Ort beschäftigen. Steht mir nichts mehr im Wege und gibt die lokale Regierung grünes Licht, so steht dem gedeihen der Kite Schule nichts mehr im Wege, solange der Wille und der Enthusiasmus vorhanden sind.

Aus unerklärlichen Gründen schlug mein Herz schon lange für Kuba. Obschon ich von diesem Unternehmensstandort absehen muss, werde ich doch die aktuellen Geschehnisse auf Kuba genau verfolgen. Die verzweifelten Kubaner, die sich in die Hände von Schlepperbanden begeben, um das Exil in Miami zu erreichen, zeigen nur die Spitze der Misere der kubanischen Bevölkerung auf. Ich wünsche den Kubanern viel Mut und Zivilcourage, um einen möglichst raschen Wechsel in ihrem Land herbeizuführen. Nach über 40 Jahren strenger Autokratie hätten sie es mehr als nur verdient.

Wenn dieser lang ersehnte Moment gekommen ist, hoffe ich schnell reagieren zu können. Es gilt den nächsten Flug nach Kuba zu nehmen, um das Projekt Cuba Kitesurfing Center doch noch in Angriff zu nehmen...



Literaturverzeichnis

Literatur :

- ✓ BDO Visura, Businessplan - Leitfaden für die Praxis, 2004
- ✓ Martin Blatter, Handbuch Marketing-Erfolg im Internet, Orel Füssli Verlag AG, 2003
- ✓ Martin Blatter, Handbuch Marketing und Verkauf, Verlag Sauerländer AG, 2. Auflage 2001
- ✓ Jürg Leimgruber und Urs Prochinig, Rechnungswesen als Führungsinstrument, Kaufmännischer Verlag, 2004
- ✓ Jean-Paul Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Versus Verlag, 7. Auflage 2004
- ✓ Bertelsmann Transformationsindex, Ländergutachten Kuba, 2003
- ✓ Marc Frank, Western businessmen bitter as Cuba closes doors, Reuters vom 31. Mai 2005⁴³

NZZ Berichte von Richard Bauer, Kuba Auslandkorrespondent:

- ✓ Kubas Chavitos, vom 23. Dezember 2004
- ✓ Wer bringt Fidel Castro zu Fall?, vom 6. Januar 2005
- ✓ Kubas Provinzen ohne Wasser, vom 15. März
- ✓ Fidel Castros neue Freunde, vom 26. März 2005
- ✓ Experimentieren mit Schweizer Hilfe in Kuba, vom 12. Mai 2005

Die wichtigsten Kontakte und Interviews:

- ✓ Interview⁴⁴ mit Herr Matthias Zehnder (matthias.zehnder@awstec.com), in Kuba tätiger Geschäftsmann, [AWS technologies Schweiz](#)
- ✓ EMailkontakte mit Francesco Ottolini (francesco.ottolini@eda.admin.ch), Schweizer Botschafter, Havanna⁴⁵
- ✓ Telefonate mit Lucky Weber und Walther Graber (info@northkites.ch), Importeure bei [North Sails Division](#), Schweiz
- ✓ Mehrere Gespräche mit Pascal Nessier (info@snowkiting.ch), Gründer der [Swiss Snowkiting School](#), Schweiz

⁴³ Kompletter Bericht in EMailkontakte mit der Schweizerischen Botschaft in Havanna

⁴⁴ Wurde nicht aufgezeichnet, der Interviewinhalt widerspiegelt sich teilweise in der Arbeit vgl. Fussnoten

⁴⁵ Vgl. EMailkontakte mit der Schweizerischen Botschaft in Havanna



Quellen - Links

Organisationen :

[UNO](#)
[UNICEF](#)
[CIA – World Factbook](#)
[EU Seite für Entwicklung](#)
[Financial Information Engine on Land Degradation \(FIELD\)](#)
[Business Network Switzerland](#)

Kuba Links:

[Botschaft der Republik Kuba](#)
[Tourismus Direktion Kuba](#)
[Kubanisches Tourismus Departement](#)
[Zollbehörde Kuba](#)
[Zentralbank Kuba](#)
[Tourismusportal Kuba](#)
[Sol Mélia Hotels](#)
[Aviatik Kuba](#)
[Immobilienmakler in Kuba](#)
[Cubamigo](#)
[CubaWeb](#)
[Cuba-erleben](#)
[Währungsrechner für CUC](#)



Anhang

1. Finanzen.....	IV
2. Analyse der Kite Surf Schulen Umfrage.....	IX
3. Geografiekarte Kuba.....	XXXI
4. Allgemeine Kuba Informationen.....	XXXII
5. Kuba Facts & Figures.....	XXXVII
6. Emailkontakte mit der Schweizerischen Botschaft in Havanna.....	XXXIX

Finanzen

Plan-Bilanz	01.01_1	in %	12.12_1	in %	12.12_2	in %	12.12_3	in %
Aktiven								
Umlaufvermögen								
Liquide Mittel	36'000	50.70%	50'300	67.72%	78'086	85.74%	110'366	97.35%
Debitoren	1'000	1.41%	1'000	1.35%	1'000	1.10%	1'000	0.88%
Kite Equipment (Vorräte, zum Vkf bestimmt)	4'000	5.63%	3'000	4.04%	2'000	2.20%	2'000	1.76%
Total Umlaufvermögen	41'000	57.75%	54'300	73.10%	81'086	89.03%	113'366	100.00%
Anlagevermögen								
Kite Schulmaterial:								
Kites	12'000	16.90%	7'992	10.76%	3'996	4.39%	0	0.00%
Boards	3'000	4.23%	1'998	2.69%	999	1.10%	0	0.00%
Bars	2'000	2.82%	1'332	1.79%	666	0.73%	0	0.00%
Trapeze	1'500	2.11%	999	1.34%	500	0.55%	0	0.00%
Tools	1'500	2.11%	999	1.34%	500	0.55%	0	0.00%
Total Kite Schulmaterial	20'000	28.17%	13'320	17.93%	6'660	7.31%	0	0.00%
EDV Anlagen (PC, Telefon, Fax)	5'000	7.04%	3'330	4.48%	1'665	1.83%	0	0.00%
Gründungskosten	5'000	7.04%	3'330	4.48%	1'665	1.83%	0	0.00%
Total Anlagevermögen	30'000	42.25%	19'980	26.90%	9'990	10.97%	0	0.00%
Total Aktiven	71'000	100.00%	74'280	100.00%	91'076	100.00%	113'366	100.00%
Passiven								
Kreditoren	1'000	1.41%	1'000	1.35%	1'000	1.10%	1'000	0.88%
Fremdkapital (Bankkredit)	50'000	70.42%	35'000	47.12%	20'000	21.96%	0	0.00%
Eigenkapital (inkl. Reserven)	20'000	28.17%	20'000	26.93%	38'280	42.03%	70'076	61.81%
Jahresgewinn			18'280	24.61%	31'796	34.91%	42'290	37.30%
Total Passiven	71'000	100.00%	74'280	100.00%	91'076	100.00%	113'366	100.00%

Abb. Plan-Bilanz



Plan-Erfolgsrechnung	Jahr 1	in %	Jahr 2	in %	Jahr 3	in %
Ertrag						
+ KK Ertrag	192'000	83.77%	211'200	83.77%	232'320	83.77%
+ Total Ertrag Verkauf	30'000	13.09%	33'000	13.09%	36'300	13.09%
Kites	16'000	6.98%	17'600	6.98%	19'360	6.98%
Boards	8'000	3.49%	8'800	3.49%	9'680	3.49%
Bars	3'000	1.31%	3'300	1.31%	3'630	1.31%
Trapeze	1'500	0.65%	1'650	0.65%	1'815	0.65%
Tools	1'500	0.65%	1'650	0.65%	1'815	0.65%
+ Ertrag Vermietung	4'800	2.09%	5'280	2.09%	5'808	2.09%
+ Kommissionertrag JV Hotel	2'400	1.05%	2'640	1.05%	2'904	1.05%
Betriebsertrag	229'200	100.00%	252'120	100.00%	277'332	100.00%
Aufwand						
- Total Personalaufwand	146'400	63.87%	153'560	60.91%	165'896	59.82%
Personalaufwand Geschäftsleitung	72'000	31.41%	72'000	28.56%	78'000	28.13%
Personalaufwand Instruktoren (variabel)	57'600	25.13%	63'360	25.13%	69'696	25.13%
Personalaufwand Helfer/Assistenten	16'800	7.33%	18'200	7.22%	18'200	6.56%
- Total Aufwand Kite Equipment (Verkauf)	15'000	6.54%	16'500	6.54%	18'150	6.54%
Kites	8'000	3.49%	8'800	3.49%	9'680	3.49%
Boards	4'000	1.75%	4'400	1.75%	4'840	1.75%
Bars	1'500	0.65%	1'650	0.65%	1'815	0.65%
Trapeze	750	0.33%	825	0.33%	908	0.33%
Tools	750	0.33%	825	0.33%	908	0.33%
- Marketingaufwand	6'000	2.62%	6'000	2.38%	6'000	2.16%
- Kommissionen an JV Hotel	9'600	4.19%	10'824	4.29%	11'906	4.29%
- Versicherungsaufwand	2'200	0.96%	2'200	0.87%	2'200	0.79%
- Mietaufwand	12'000	5.24%	12'000	4.76%	12'000	4.33%
- Reperaturaufwand	1'200	0.52%	1'500	0.59%	1'900	0.69%
- Sonstiger Betriebsaufwand	6'000	2.62%	6'000	2.38%	6'000	2.16%
- Zinsaufwand	2'500	1.09%	1'750	0.69%	1'000	0.36%
- Abschreibungen Kite Schulmaterial	6'680	2.91%	6'660	2.64%	6'660	2.40%
- Abschreibungen Gründungskosten	1'670	0.73%	1'665	0.66%	1'665	0.60%
- Abschreibungen EDV Anlagen	1'670	0.73%	1'665	0.66%	1'665	0.60%
Total Aufwand	210'920	92.02%	220'324	87.39%	235'042	84.75%
Unternehmensergebnis (vor Steuern)	18'280	7.98%	31'796	12.61%	42'290	15.25%

Abb. Plan-Erfolgsrechnung



Plan-Mittelflussrechnung	1 Jahr	2 Jahr	3 Jahr
Mittelherkunft			
Innenfinanzierung			
Liquiditätswirksamer Ertrag			
KK Ertrag	192'000	211'200	232'320
Ertrag Verkauf	30'000	33'000	36'300
-/+ Zunahme/Abnahme Debitoren	0	0	0
Ertrag Vermietung	4'800	5'280	5'808
Kommissionsertrag JV Hotel	2'400	2'640	2'904
= Total liquiditätswirksamer Ertrag	229'200	252'120	277'332
./. Liquiditätswirksamer Aufwand			
Personalaufwand Geschäftsleitung	72'000	72'000	78'000
Personalaufwand Instruktoren (variabel)	57'600	63'360	69'696
Personalaufwand Helfer/Assistenten	16'800	18'200	18'200
Kite Equipment (Verkauf)	15'000	16'500	18'150
+/- Zunahme/Abnahme Vorräte	-1'000	-1'000	0
-/+ Zunahme/Abnahme Kreditoren	0	0	0
Marketingaufwand	6'000	6'000	6'000
Kommissionen an JV Hotel	9'600	10'824	11'906
Versicherungsaufwand	2'200	2'200	2'200
Mietaufwand	12'000	12'000	12'000
Reparaturaufwand	1'200	1'500	1'900
Sonstiger Betriebsaufwand	6'000	6'000	6'000
Zinsaufwand	2'500	1'750	1'000
= Total liquiditätswirksamer Aufwand	199'900	209'334	225'052
Cashflow/Cashloss	29'300	42'786	52'280
Aussenfinanzierung			
Bankdarlehen			
Desinvestierung			
Mittelverwendung			
Investierung			
Kite Schulmaterial			
EDV Anlagen (PC, Fax, Telefon)			
Definanzierung			
Rückzahlungen Darlehen (Jahresende)	15'000	15'000	20'000
Veränderung flüssige Mittel	14'300	27'786	32'280
Veränderung fl. Mittel gemäss Bilanz	14'300	27'786	32'280

Abb. Plan-Mittelflussrechnung (direkt)



Geschäftsjahr	1	2	3
Unternehmungsergebnis	18'280	31'796	42'290
+ Abschreibungen Kite Schulmaterial	6'680	6'660	6'660
+ Abschreibungen Gründungskosten	1'670	1'665	1'665
+ Abschreibungen EDV Anlagen	1'670	1'665	1'665
Ergebnis vor Abschreibgen (Unternehmens Cash-Flow)	28'300	41'786	52'280
Geldzu-/abflüsse aus Reduktion(+)/Erhöhung(-) des Umlaufvermögen			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0
Vorräte	1'000	1'000	0
Geldzu-/abflüsse aus Reduktion(-)/Erhöhungen(+) des kurzfr. Fremdkapitals			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0
CASH-FLOW AUS OPERATIVER TAETIGKEIT	29'300	42'786	52'280
Investitionen (-) Kite Schulmaterial	0	0	0
Desinvestitionen (+) Kite Schulmaterial	0	0	0
CASH-FLOW AUS INVESTITIONSTAETIGKEIT	0	0	0
Reduktion (-)/Erhöhung (+) Bankverbindlichkeiten	-15'000	-15'000	-20'000
CASH-FLOW AUS FINANZIERUNGSTAETIGKEIT	-15'000	-15'000	-20'000
Veränderung fl. Mittel gemäss Mittelflussrechnung / TOTAL CASH-FLOW	14'300	27'786	32'280
Veränderung flüssiger Mittel gemäss Bilanz	14'300	27'786	32'280
Veränderung flüssiger Mittel kumuliert		42'086	74'366

Abb. Plan-Mittelflussrechnung (indirekt)



	1	2	3
Bilanzkennzahlen			
Kapitalstruktur			
Fremdfinanzierungsgrad	47.1%	22.0%	0.0%
Eigenfinanzierungsgrad	51.5%	76.9%	99.1%
Vermögensstruktur			
Intensität des Umlaufvermögens	73.1%	89.0%	100.0%
Intensität des Anlagevermögens	26.9%	11.0%	0.0%
Liquidität			
Liquiditätsgrad I in %	50.3	78.1	110.4
Liquiditätsgrad II in %	51.3	79.1	111.4
Liquiditätsgrad III in %	54.3	81.1	113.4
Anlagedeckung			
Anlagedeckungsgrad 1	191.6%	701.5%	-
Anlagedeckungsgrad 2	366.8%	901.7%	-
Erfolgsrechnungskennzahlen			
Rentabilität			
Umsatzrentabilität in %	8.0%	12.6%	15.2%
Mittelflussrechnungskennzahlen			
Cashflow-Marge	12.8%	17.0%	18.9%

Abb. Bilanzkennzahlen



Analyse der Kitesurf Schulen Umfrage

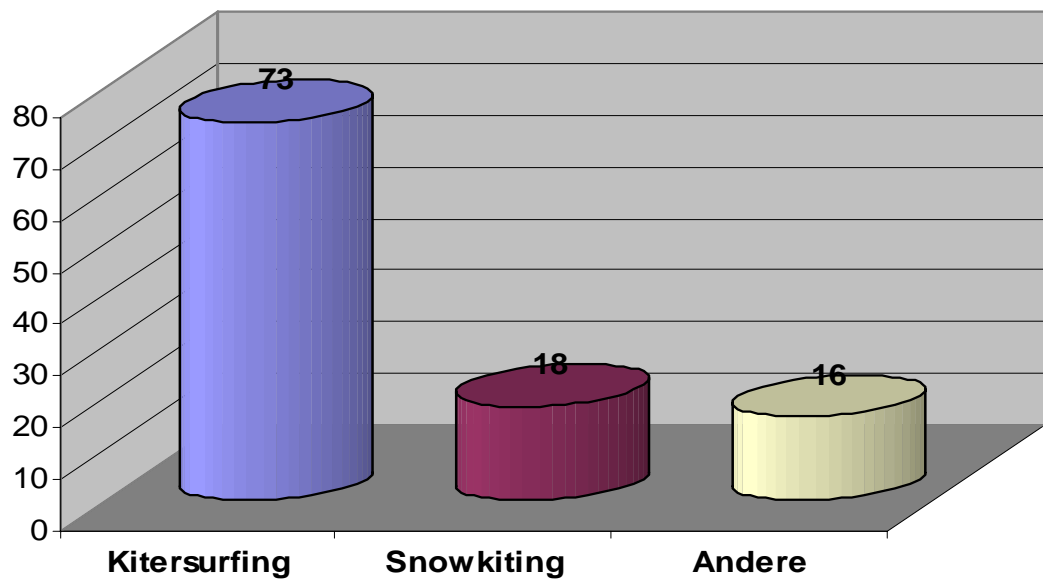
Vom 10. Februar bis zum 22. Mai 2005 habe ich eine weltweite Umfrage bei Kite Surf Schulen durchgeführt. Die Umfrage wurde via Email an ca. 450 Email Adressen verschickt. Das Email beinhaltet einen direkten [Link zu der Webumfrage](#). Bis zum Ende der Umfrage haben 77 Kite Schulen an der Umfrage teilgenommen, dies entspricht einer Rücklaufquote von 17,1%. Ich schätze die weltweite Anzahl Kite Schulen auf ca. 500 (eine beträchtliche Anzahl mehr, müsste man hinzufügen, falls man die unabhängig arbeitenden Instruktoren dazu zählen würde). Bewahrheitet sich meine Schätzung, so umfasst diese Umfrage 15% aller Kite Schulen weltweit. Aus diesem Grund zählt diese Umfrage als repräsentativ.

Die 19 Fragen und Antworten dieser Umfrage sollen die wichtigsten Erfolgsfaktoren für das wirtschaftliche Gelingen einer Kite Surf Schule aufzeigen. Die Umfrage ist in zwei Teile gegliedert: Teil Eins soll die internen, bzw. die Firmen bezogenen Erfolgsfaktoren aufzeigen und Teil Zwei soll die externen Erfolgsfaktoren aufzeigen, hier wird vor allem der Schwerpunkt auf die Zielgruppe, bzw. die Kunden gesetzt.



Teil 1 Unternehmensbezogene (interne)Erfolgsfaktoren

1. Was unterrichtet Ihre Kiteschule? (Mehrfachauswahl)

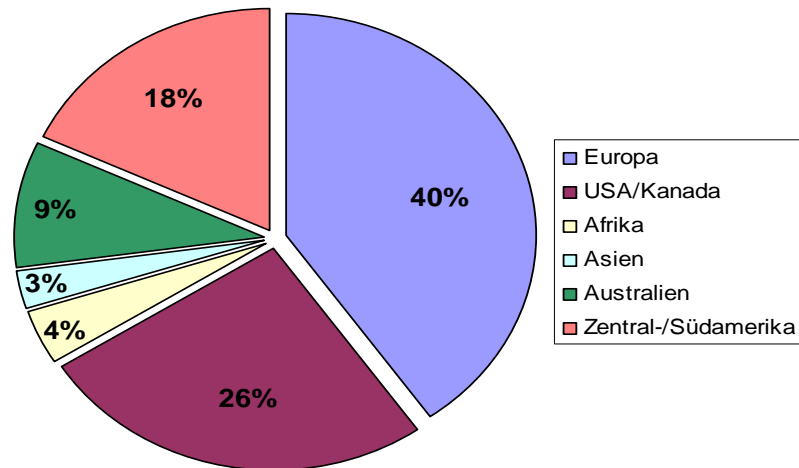


Kategorie Andere Windsurfen, Buggy Kiting, Mountainboarding, Surfing, Kayaking

- 95% der befragten Schulen unterrichten Kitesurfing
- 23% der befragten Schulen unterrichten Snowkiting
- 39% der befragten Schulen unterrichten mehrere Wassersportarten



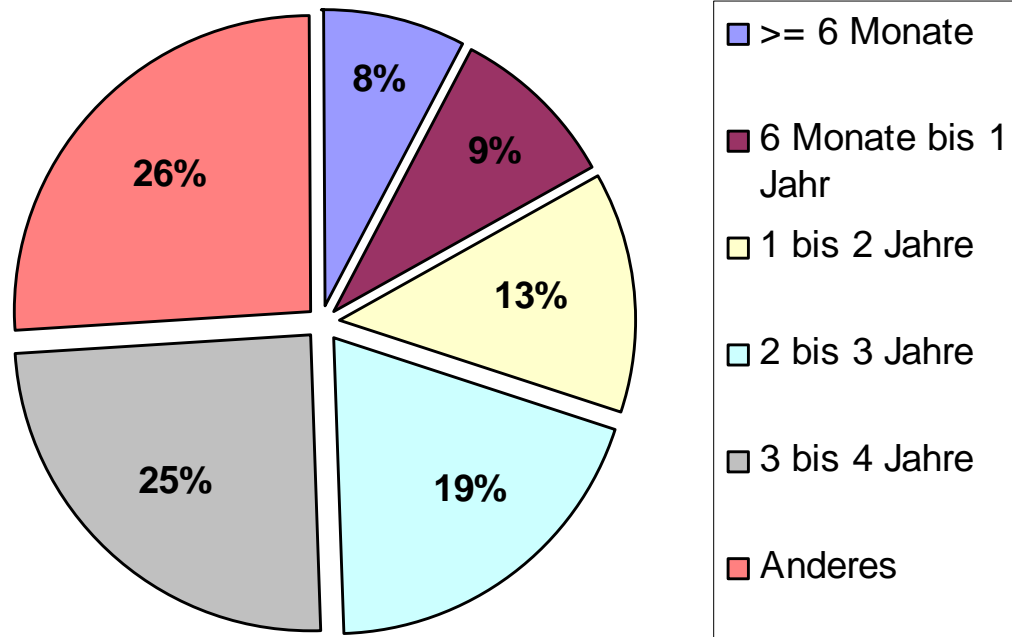
2. Wo befindet sich Ihre Kite Schule? (Einzelantwort)



- 84% der befragten Schulen befinden sich in Europa, USA/Kanada oder in Zentral- und Südamerika
- Zwei von drei befragten Schulen befinden sich entweder in Europa oder in USA/Kanada
- 14 von den 77 befragten Schulen kommen aus Zentral- oder Südamerika



3. Wie lange existiert Ihre Schule bereits? (Einzelantwort)

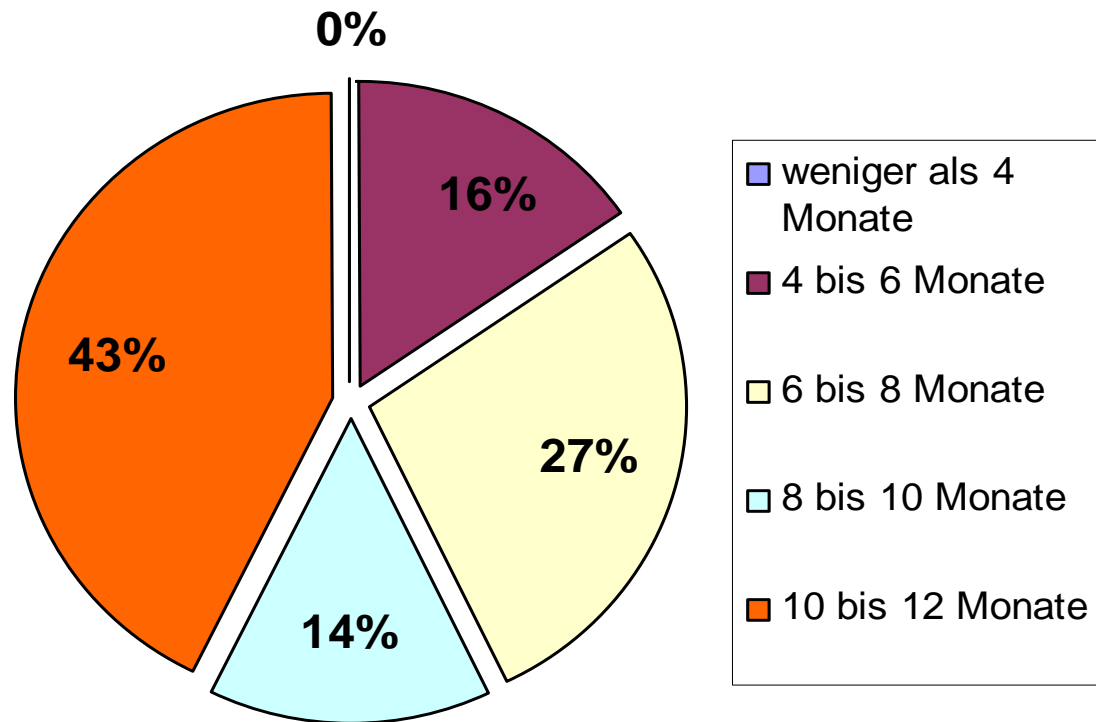


Kategorie Anderes: 5, 6 und 8 Jahre

- Die eine Hälfte der befragten Schulen existieren seit weniger als 3 Jahren und die andere Hälfte mehr als 3 Jahren
- Ein Viertel der befragten Schulen existiert schon über 4 Jahren (Kategorie Anderes)
- Ein Viertel der befragten Schulen existieren seit 3 bis 4 Jahren
- 30% der befragten Schule existieren noch keine 2 Jahre



4. Wie viele Monate im Jahr ist Ihre Schule geöffnet? (Einzelantwort)

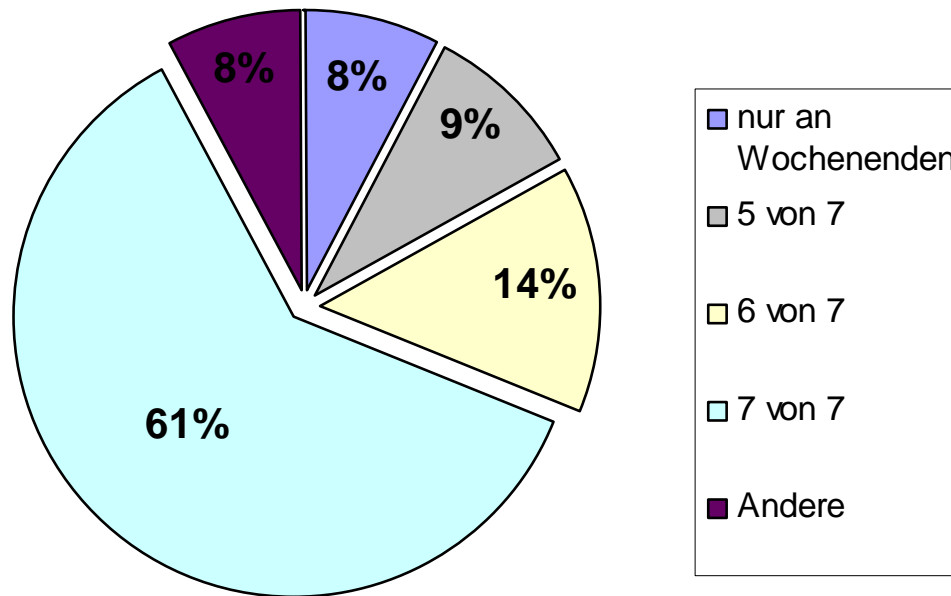


- Keine der befragten Kite Schulen hat eine Betriebszeit unter vier Monaten
- 84% der befragten Schulen haben eine Betriebszeit die länger als 6 Monate dauert



5 An wie vielen Tagen der Woche ist Ihre Schule geöffnet?

(Einzelantwort)

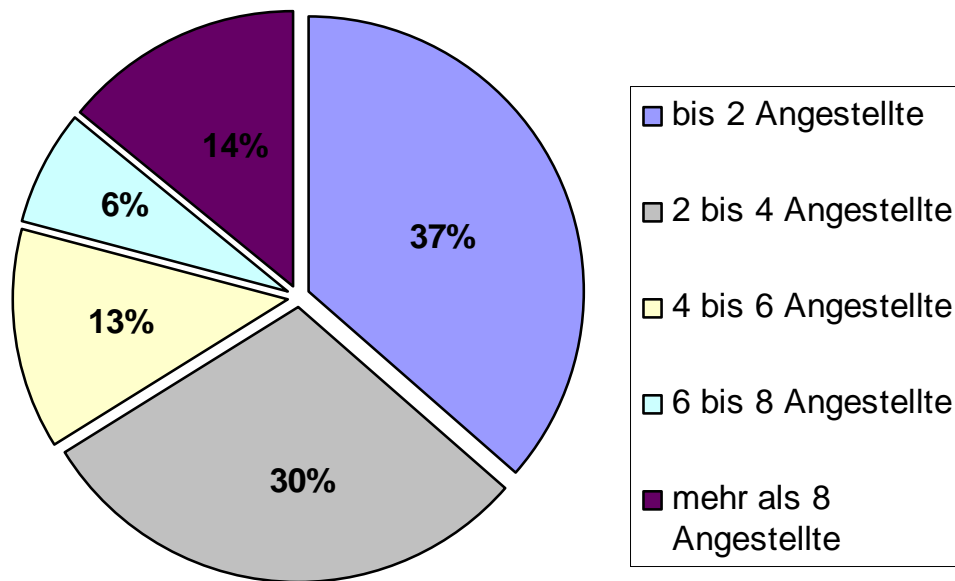


Kategorie Andere: saisonabhängig, windabhängig, nachfrageabhängig

- 75% der befragten Kite Schulen sind an mindestens 6 Tagen in der Woche geöffnet
- 61% der befragten Schulen haben 7 Tage in der Woche geöffnet



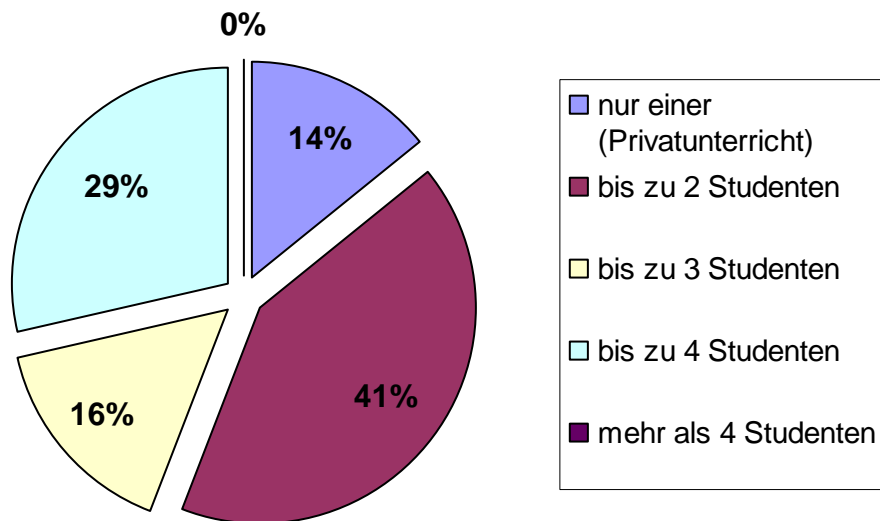
6. Wie viele Vollzeitangestellte arbeiten in Ihrem Betrieb?
(Einzelantwort)



- Zwei von drei Schulen beschäftigen nicht mehr als vier Vollzeitangestellte und mehr als die Hälfte derjenigen Schulen beschäftigen bis zu zwei Angestellte
- Ein Drittel beschäftigt mehr als vier Vollzeitangestellte



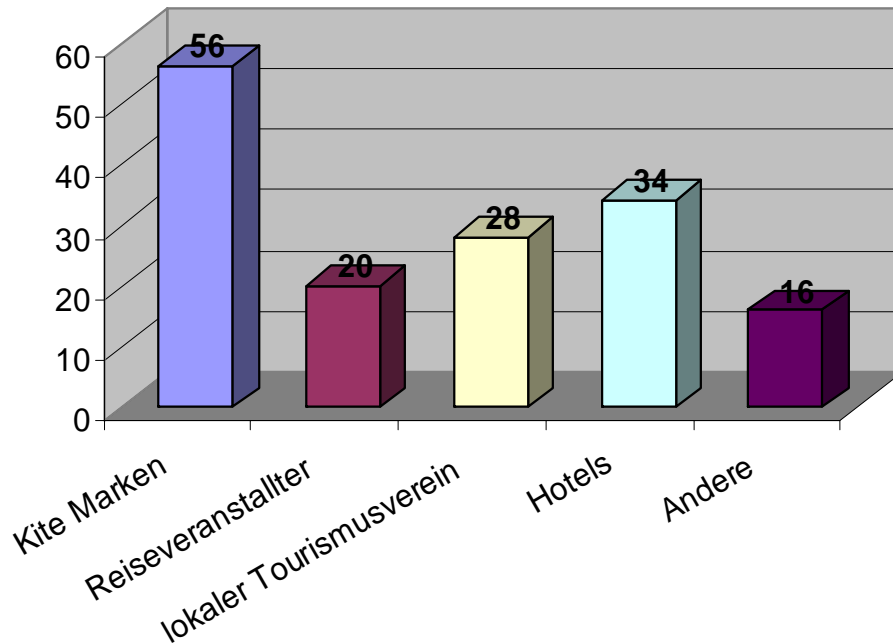
7. Wie viele Studenten maximal werden gleichzeitig von einem Instruktor unterrichtet? (Einzelantwort)



- Keine der befragten Schulen unterrichtet mit mehr als 4 Studenten pro Instruktor
- 55% der befragten Schulen unterrichten mit bis zu 2 Studenten pro Instruktor



8. Mit welchen Partnern arbeiten Sie zusammen? (Mehrfachauswahl)

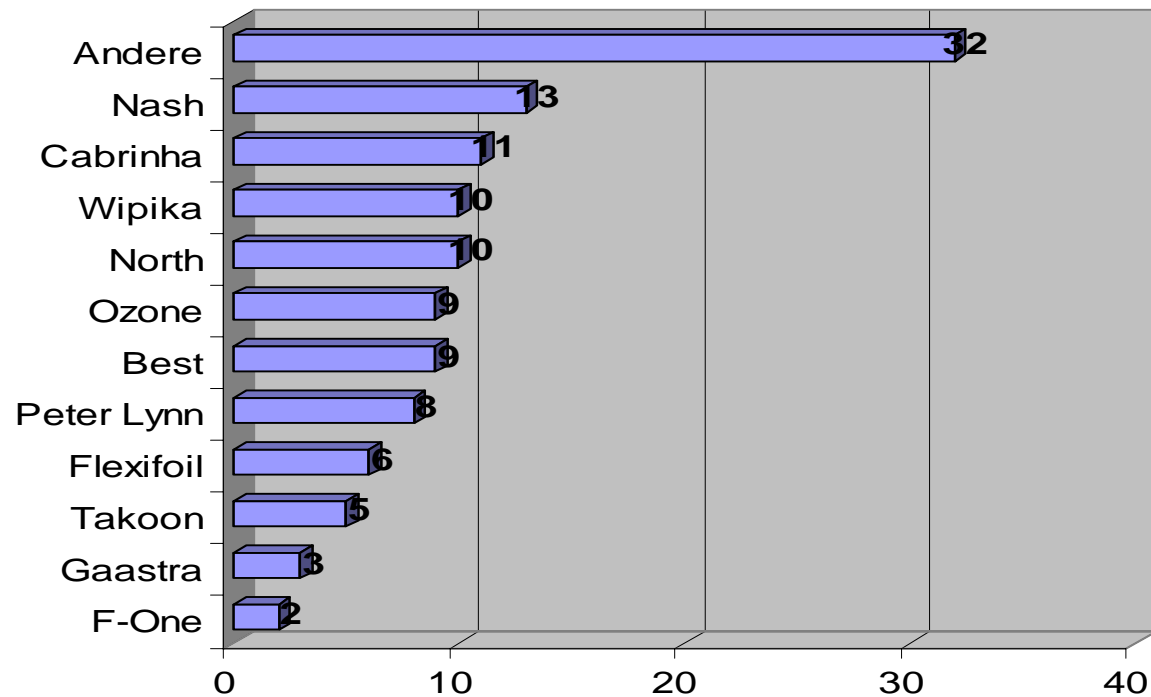


Kategorie Andere: Internet Portale, Kleider-, Surf-, Bike- Shops, Restaurants, Camping, Adventure Sport Center, Kleidermarken

- 73% der befragten Schulen arbeiten mit Kite Marken zusammen
- 26% der befragten Schulen arbeiten mit Reiseveranstaltern zusammen
- 36% der befragten Schulen arbeiten mit dem lokalen Tourismusverein zusammen
- 44% der befragten Schulen arbeiten mit Hotels zusammen
- 21% der befragten Schulen arbeiten mit anderen Partnern zusammen
- Im Durchschnitt arbeitet jede Schule mit zwei Partnern zusammen



9. Welches sind Ihre Kite Partner? (Mehrfachauswahl)

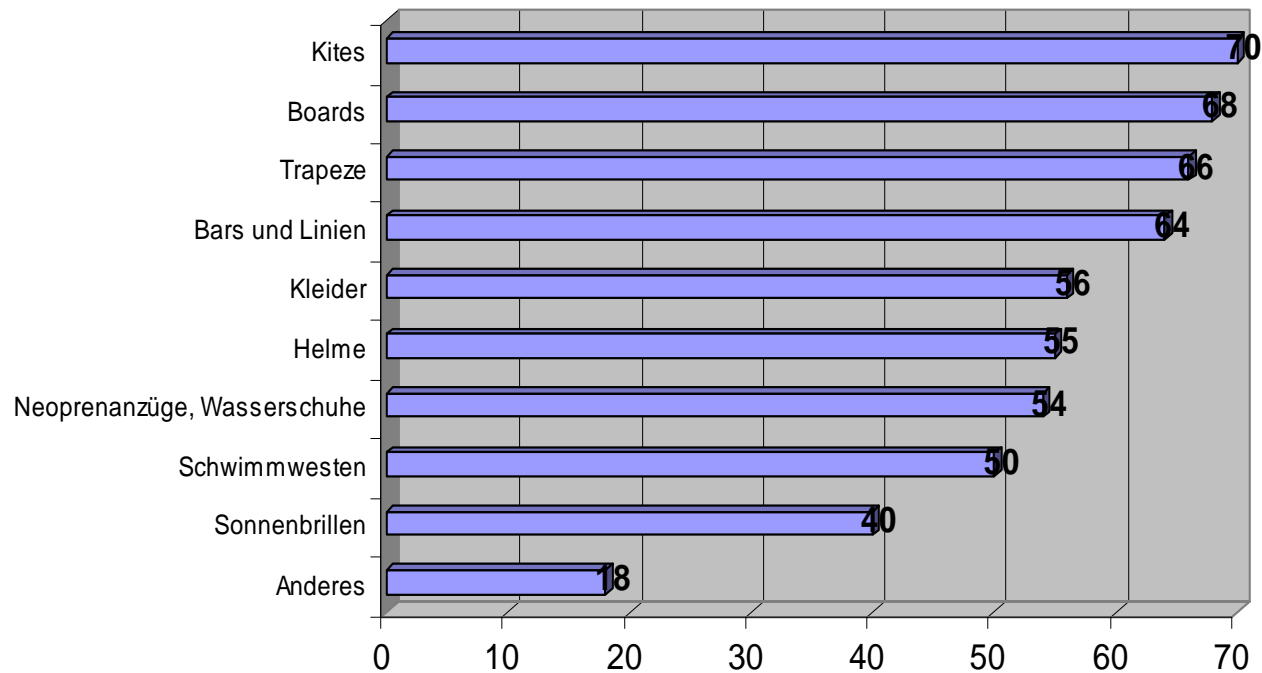


Kategorie Andere: Slingshot, Ocean Rodeo, JN Kites, Paraski Flex, Gin, RRD, Airrush, Liquid Force, EH, Caution Kites, Advance, Flysurfer, Brunotti Kiteboards, Underground Kiteboards

- 53% der befragten Schulen arbeiten mit zwei oder mehreren Kite Partnern zusammen
- Die fünf beliebtesten Kite Marken: Naish, Cabrinha, North, Wipika und Slingshot



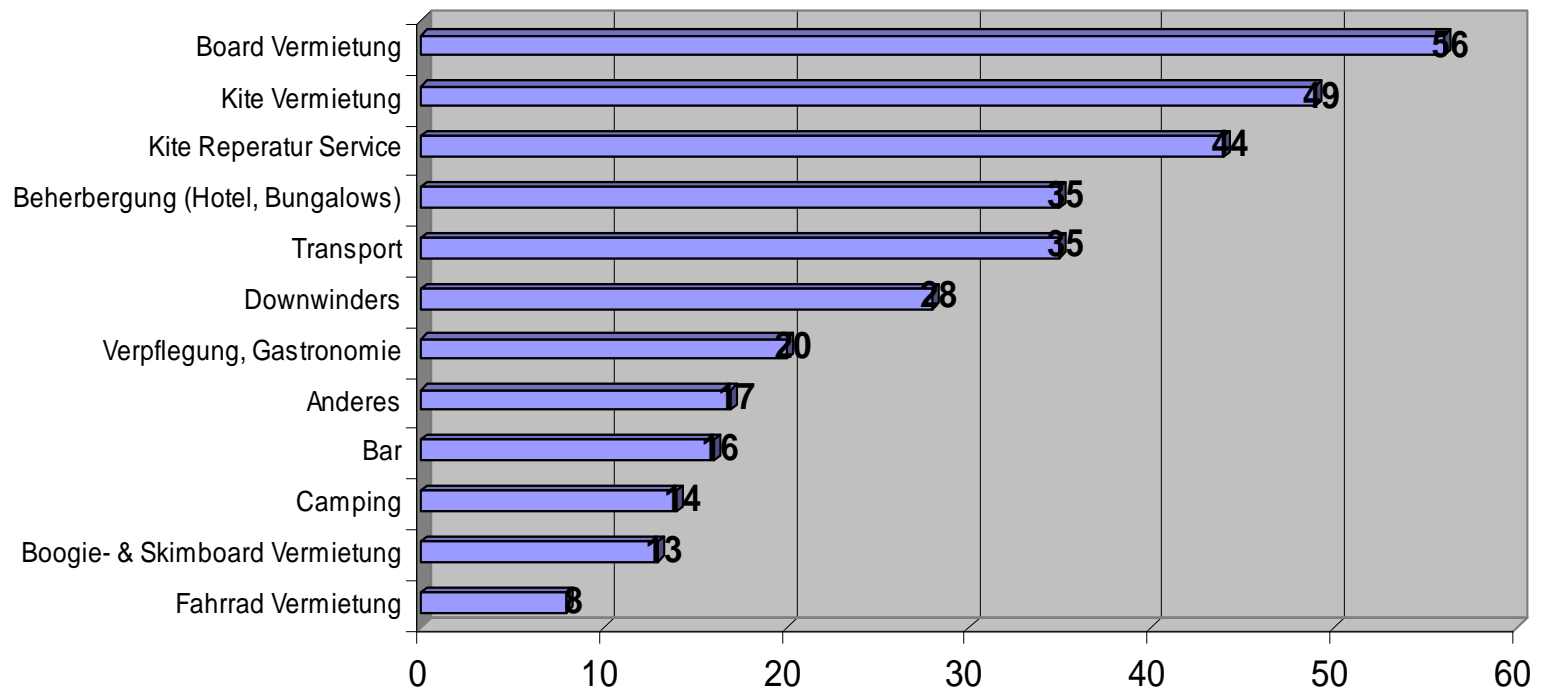
10. Welche dieser Produkte verkaufen Sie? (Mehrfachauswahl)



Kategorie Anderes: DVD's, Magazine, Bücher, Foil Kites (=Mattenkites), Flugdrachen, Jonglierausrüstung, Kayaks, gebrauchtes Material, Windsurf- und Surfausrüstung.

- 91% der befragten Schulen verkaufen Kites
- 88% der befragten Schulen verkaufen Boards
- 86% der befragten Schulen verkaufen Trapeze
- 83% der befragten Schulen verkaufen Bars und Linien

11. Welche weiteren Dienstleistungen bieten Sie an? (Mehrfachauswahl)

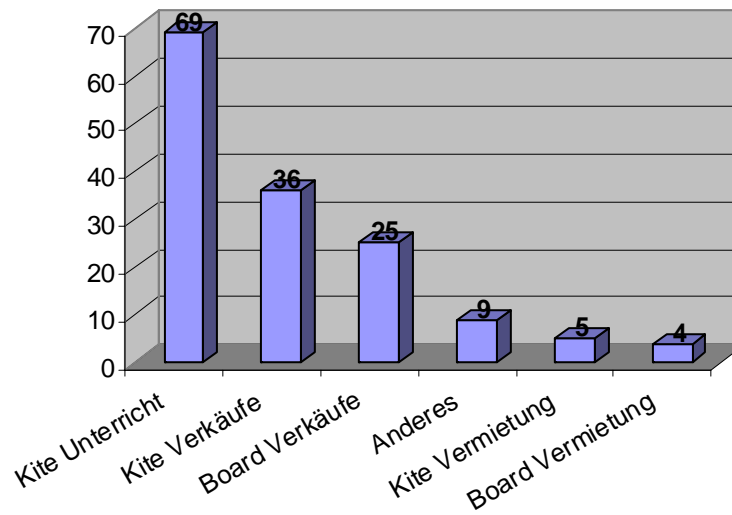


Kategorie Anderes: Materialaufbewahrung, Kayak Vermietung, Surf und Windsurf Vermietung, Wakeboarding, Events

- 73% der befragten Schulen vermieten Boards
- 64% der befragten Schulen vermieten Kites
- 57% der befragten Schulen bieten einen Kite Reperatur Service an
- 47% der befragten Schulen bieten Verpflegung oder eine Bar an
- 45% der befragten Schulen bieten sowohl Beherbergungen, als auch Transport an



12. Was sind Ihre wichtigsten Einnahmequellen? (Mehrfachauswahl)



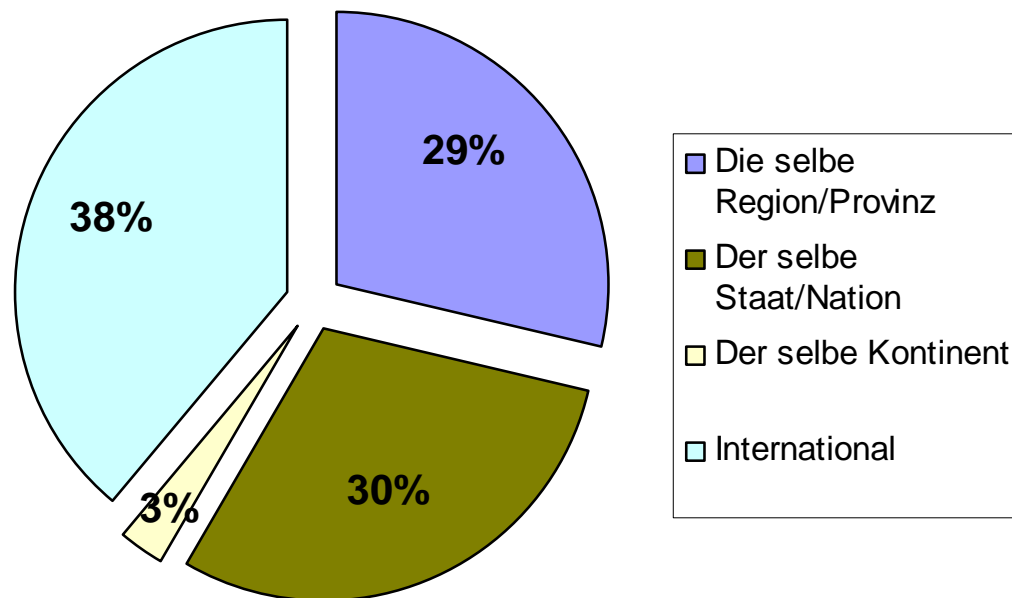
Kategorie Anderes: Windsurf Unterricht und Vermietung, Tauchunterricht, Beherbergung, Events

- 90% der befragten Schulen geben den Kite Unterricht als wichtige Einnahmequelle an
- 53% der befragten Schulen arbeiten mit zwei oder mehreren Kite Partnern zusammen
- 32% der befragten Schulen geben die Board Verkäufe als wichtige Einnahmequelle an
- 12% der befragten Schule geben die Kite oder Board Vermietung als wichtige Einnahmequelle an



Teil 2 die externen Erfolgsfaktoren

13. Woher kommt die Mehrheit Ihrer Kunden? (Einzelantwort)

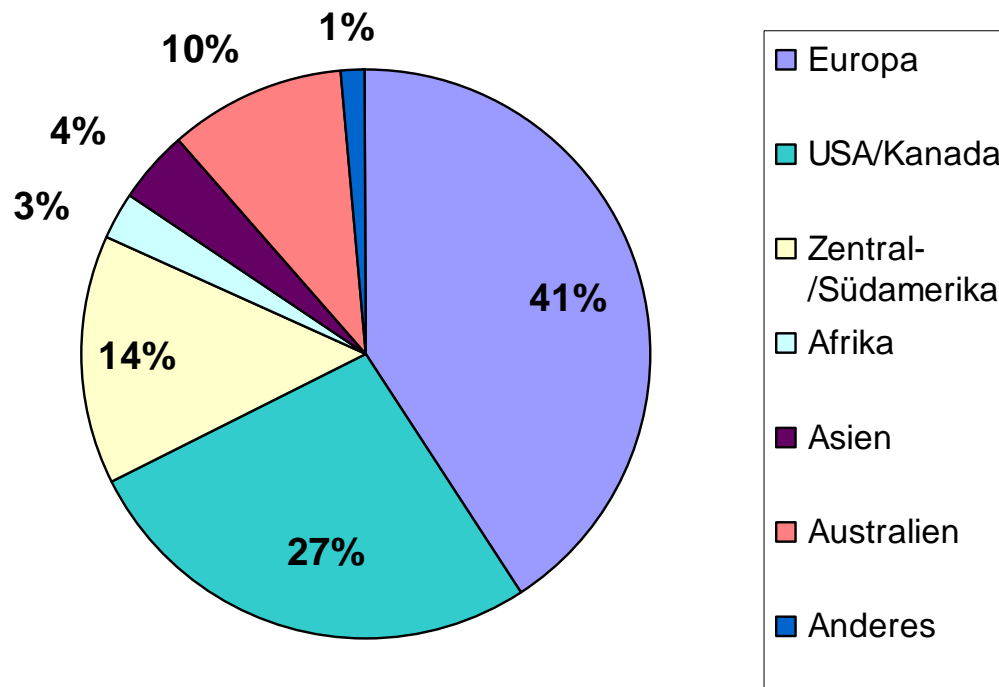


- Mehr als jeder dritte Kunde reist in ein fernes Land um das Kiten zu erlernen
- Knapp ein Drittel der Kunden kommen aus demselben Land wie die Kite Schule
- Der regionale Anteil der Kunden macht annähernd einen Drittel aus.



14. Aus welchem Kontinent stammt die Mehrheit Ihrer Kunden?

(Einzelantwort)



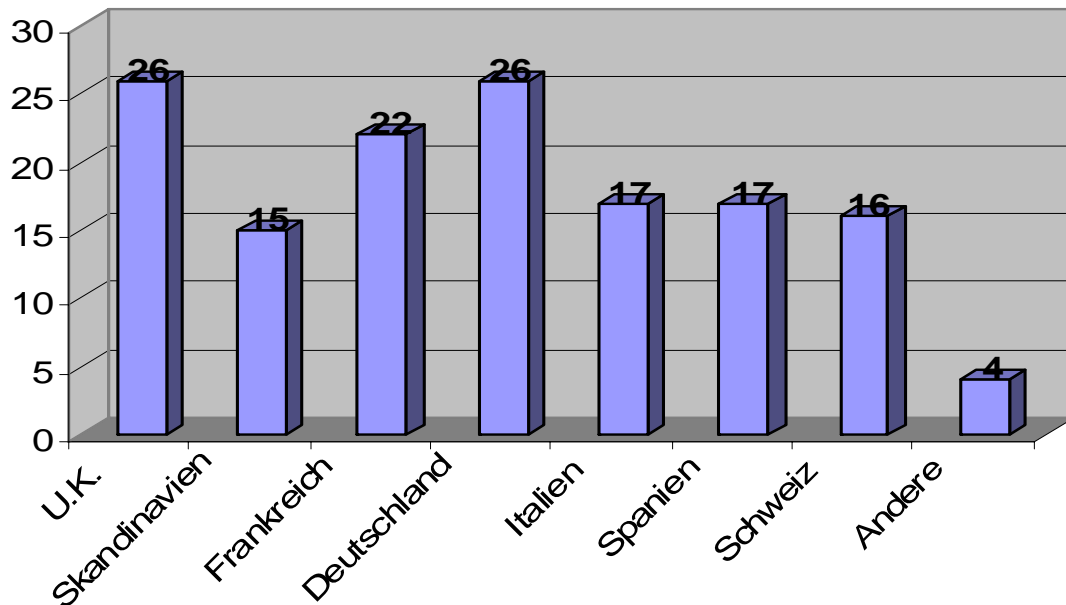
Kategorie Andere:

Neuseeland

- Mehr als zwei drittel der Kunden kommen entweder aus Europa oder aus USA/Kanada
- 10 Schulen haben angegeben, dass ihr wichtigstes Kundenpotenzial aus Zentral-, bzw. Südamerika kommt.



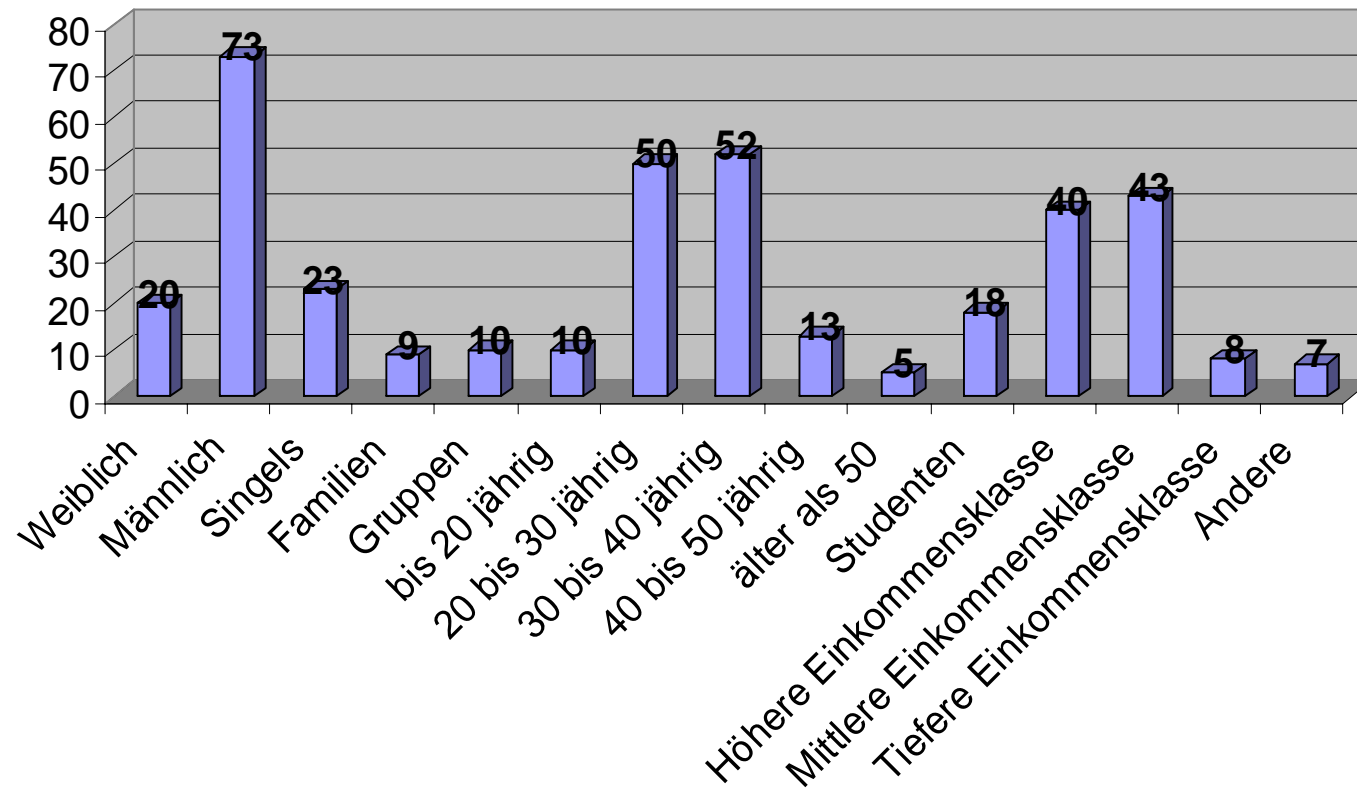
15. Woher aus Europa stammt Ihre Kundschaft ab?
(Mehrfachauswahl)



e: Holland, Belgien, Österreich

- Die Mehrheit der europäischen Kunden kommen aus Mitteleuropa
- Deutlich mehr als ein Drittel der Kundschaft ist Englisch- oder Deutschsprachig.

16. Wie definieren Sie die Mehrheit Ihrer Kunden? (Mehrfachauswahl)

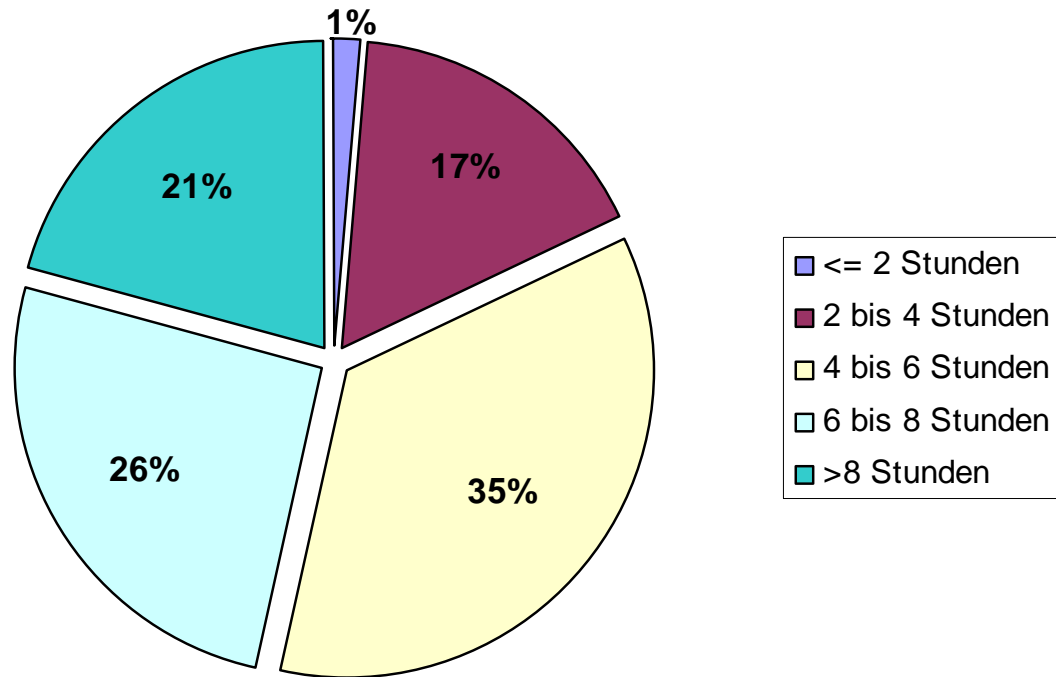


Kategorie Andere: Backpackers, Paare, alle soziale Schichten

- Der typische Kunde weist folgende Merkmale auf: er ist männlich, zwischen 20 und 40 jährig, hat ein mittleres bis hohes Einkommen und kommt meistens alleine.



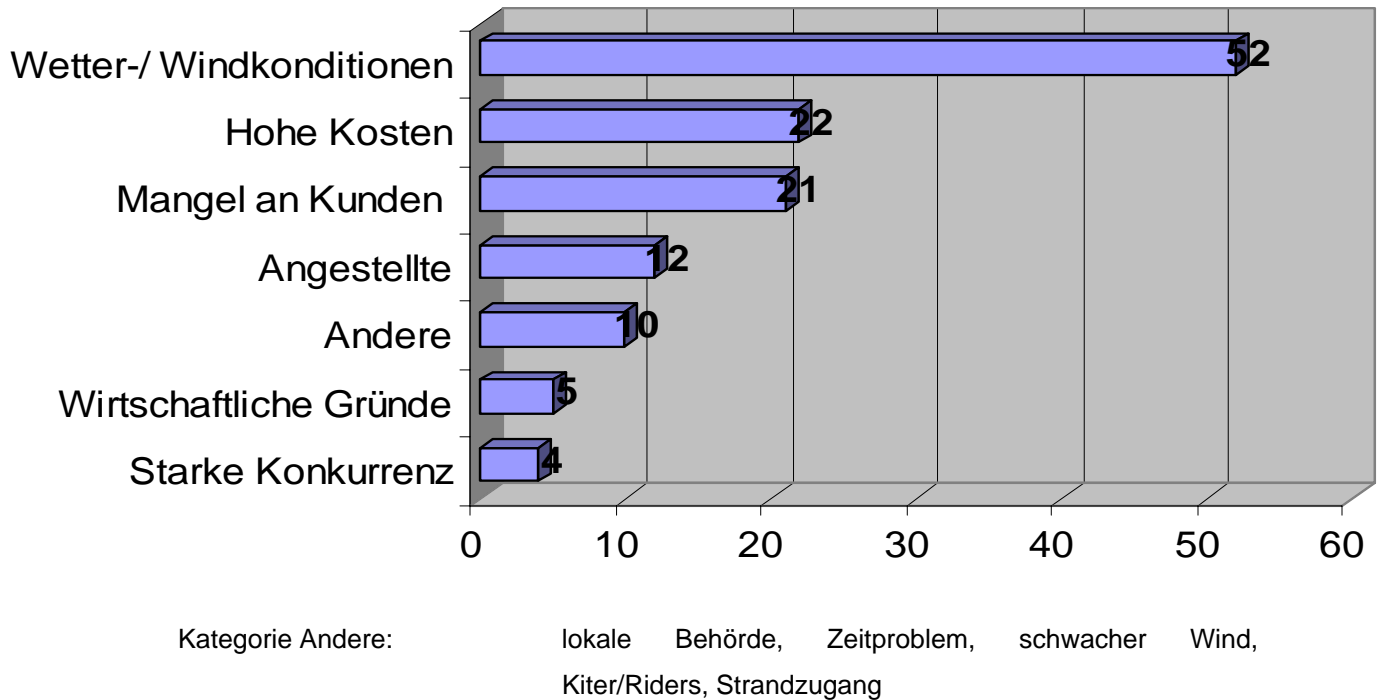
17. Wie viele Unterrichtsstunden nimmt ein durchschnittlich ein Student? (Einzelantwort)



- Mehr als jeder dritte der befragten Schulen unterrichtet durchschnittlich 4 bis 6 Stunden pro StudentIn
- Ein Viertel der befragten Schulen unterrichtet durchschnittlich 6 bis 8 Stunden pro StudentIn



18. Was sind Ihre Hauptprobleme an Ihrer Schule? (Mehrfachauswahl)

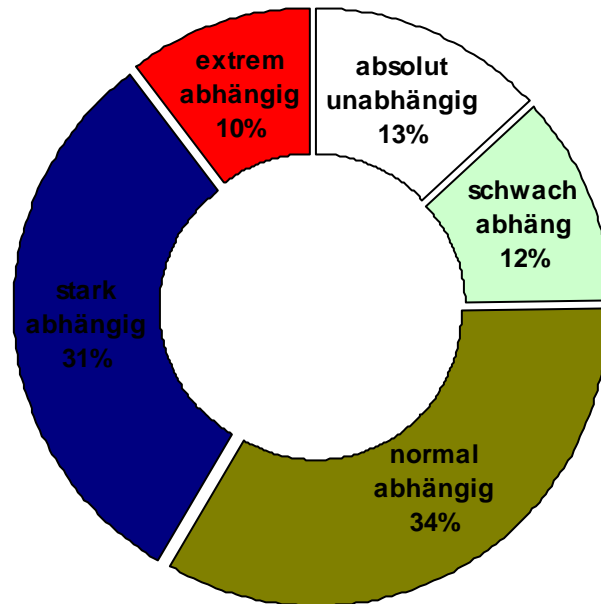


- 64% der befragten Schulen geben zwei oder mehr Probleme an
- Zwei von drei der befragten Schulen haben Wetter und Wind bedingte Probleme
- 29% der befragten Schulen haben Kosten verursachende Probleme
- 27% der befragten Schulen haben einen Nachfragemangel
- 5% der befragten Schulen haben Probleme mit der Konkurrenz



19. Wie stark hängt Ihre Schule von der Saisonalität ab?

(subjektive Bewertung)



- 87% der befragten Schulen fühlen sich von der Saisonalität abhängig
- 41% der befragten Schulen fühlen sich stark oder extrem von der Saisonalität abhängig
- Ein Drittel der befragten Schulen fühlen sich in normalem Masse von der Saisonalität betroffen
- 13% der befragten Schulen fühlen sich von der Saisonalität nicht betroffen



Schlussfolgerungen

Fazit Kite Schulen

- 95% der befragten Schulen unterrichten Kitesurfing
- 90% der befragten Schulen geben den Kite Unterricht als wichtige Einnahmequelle an
- 91% der befragten Schulen verkaufen Kites
- 39% der befragten Schulen unterrichten mehrere Wassersportarten
- 84% der befragten Schulen haben eine Betriebszeit die länger als 6 Monate dauert
- 75% der befragten Kite Schulen sind an mindestens 6 Tagen in der Woche geöffnet
- Zwei von drei Schulen beschäftigen nicht mehr als vier Vollzeitangestellte und mehr als die Hälfte derjenigen Schulen beschäftigen bis zu zwei Angestellte
- 30% der befragten Schule existieren noch keine 2 Jahre
- Keine der befragten Schulen unterrichtet mit mehr als 4 Studenten pro Instruktor
- 44% der befragten Schulen arbeiten mit Hotels zusammen
- 53% der befragten Schulen arbeiten mit zwei oder mehreren Kite Partnern zusammen
- Die fünf beliebtesten Kite Marken: Nash, Cabrinha, North, Wipika und Slingshot
- 47% der befragten Schulen bieten Verpflegung oder eine Bar an
- 45% der befragten Schulen bieten sowohl Beherbergungen, als auch Transport an
- 14 (18%) von den 77 befragten Schulen kommen aus Zentral- oder Südamerika



Fazit Zielgruppen

- Mehr als jeder dritte Kunde reist in ein fernes Land um das Kiten zu erlernen
- Knapp ein Drittel der Kunden kommen aus demselben Land wie die Kite Schule
- Der regionale Anteil der Kunden macht annähernd einen Drittel aus
- Mehr als zwei drittel der Kunden kommen entweder aus Europa oder aus USA/Kanada
- Deutlich mehr als ein drittel der Kundschaft ist Englisch- oder Deutschsprachig
- Der typische Kunde weist folgende Merkmale auf: er ist männlich, zwischen 20 und 40 jährig, hat ein mittleres bis hohes Einkommen und kommt meistens alleine
- Mehr als jeder dritte Kite Student nimmt durchschnittlich 4 bis 6 Stunden Unterricht
- Zwei von drei der befragten Schulen haben Wetter und Wind bedingte Probleme
- 87% der befragten Schulen fühlen sich von der Saisonalität abhängig

Geografiekarte Kuba



Abb. Geografiekarte Kuba (Quelle: www.swissemigration.ch)



Allgemeine Kuba Informationen⁴⁶

Staat und Gesellschaft

REGIERUNG

Die einzige zugelassene Partei in Kuba ist die Kommunistische Partei Kubas (PCC) mit 500.000 Mitgliedern. Seit 1976 ist Kuba gemäß seiner Verfassung ein kommunistischer Staat. Das oberste Staatsorgan Kubas ist der Volkskongreß (Asamblea Nacional del Poder Popular o Parlamento) dessen Mitglieder alle 5 Jahre gewählt werden. Der Volkskongress wählt die Mitglieder des Staatsrates (Consejo de Estado), der zweiten kubanischen Staatsinstitution. Vorsitzender des Staatsrates, und damit Staatsoberhaupt, ist seit 1976 Fidel Castro. Das höchste Exekutivorgan ist der Ministerrat (Consejo de Ministros).

POLITISCHE VERWALTUNG

Kuba ist in 14 Provinzen und einen Sonderverwaltungsbezirk (Ciudad de la Habana) gegliedert: Pinar del Río, La Habana, Matanzas, Isla de la Juventud, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spiritus, Ciego de Avila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba, Guantánamo.

HAUPTSTADT

La Habana ist mit ca. 2 Mio. Einwohnern die Hauptstadt Kubas.

WIRTSCHAFT

Kubas wichtigste Einnahmequelle stellt der Tourismus dar. Weitere wichtige Wirtschaftsfaktoren sind die Zucker-, Tabak-, Nickel-, Rum-, Kaffee- und Pharmaindustrie sowie die Biotechnologie. Nach der Revolution wurden 90% der Industrie und über 70% der Landwirtschaft verstaatlicht. Mit Hilfe der Staaten des früheren Ostblocks konnten sich Industrie und Landwirtschaft sehr gut entwickeln und eine schnellere Mechanisierung war die Folge. Der Zusammenbruch des Ostblocks führte eine wirtschaftliche Krise in Kuba mit sich. Eine Erholung der Situation wurde seit 1993 erreicht, nachdem die Regierung Privatunternehmen teilweise zuließ, und der Besitz von US-Dollars für Kubaner nicht mehr verboten war. Dennoch ist die ökonomische Situation noch immer angespannt.

GESUNDHEITSWESEN

⁴⁶ Quelle: www.sprachcaffe-kuba.com



Das Gesundheitssystem Kubas ist sehr gut ausgebaut. Die Insel verfügt über ein dichtes Netz von Gesundheitsstationen, die eine kostenlose medizinische Versorgung auch auf dem Land gewährleisten. Pro 1000 Einwohner stehen 175 Ärzte zur Verfügung, knapp doppelt so viele, wie in Deutschland. Aufgrund des für ein Entwicklungsland einmaligen Gesundheitssystems ist die Säuglingssterblichkeit die niedrigste in ganz Lateinamerika und die Lebenserwartung so hoch wie in den westlichen Industrieländern. Kuba nimmt eine Spitzenposition in der Biotechnologie ein. Die Regierung investierte viel Geld in die Biotech- und Medizinforschung, wodurch Fidel Castros Wissenschaftler Impfstoffe gegen Meningitis und neue Krebsmittel entwickeln konnten.

BILDUNGSWESEN

Das Bildungswesen ist sehr gut ausgebaut und für alle Kubaner kostenlos. Der Staat stellt alle Materialien für den Unterricht. Schulpflicht besteht bis zur 10. Klasse (segunda enseñanza). Alle kubanischen Kinder tragen eine Schuluniform damit die Unterschiede zwischen Kindern armer und reicher Familien nicht sichtbar sind. Wie lange sich der hohe Ausbildungsstandard noch aufrecht erhalten lässt, ist nicht klar, da immer mehr Lehrer wegen geringer Löhne versuchen ihren Lebensunterhalt andersweitig zu verdienen. Seit 1961 sank die Analphabetenrate von 24% auf 2%. Um Fidel Castros Ziel der Alphabetisierung nach der Revolution zu erreichen, entstanden überall auf der Insel Kulturhäuser, Casas de la Cultura, die sich großer Beliebtheit erfreuen.

Geographie, Natur und Klima

GEOGRAPHISCHE LAGE

Kuba ist, mit ihren ca. 1250 km Länge und einer Breite von 160 km im Osten, bzw. 30 km im Westen, die größte und bevölkerungsreichste Insel der Karibik. Sie befindet sich am Eingang des Golfs von Mexiko und ist im Westen von der Halbinsel Yucatán, im Norden von Florida, im Osten von den Bahamas und im Süden von Jamaika eingerahmt. Ihre Fläche von 110 922 km² erstreckt sich auf ein Gebiet, das durch die vielfältigsten Landschaftsbilder geprägt ist. Die 7000 km lange Küstenlinie bietet endlose, palmengesäumte Strände, die zum Entspannen und Baden verlocken. Kubas malerische alte Kolonialstädte laden zum Bummeln ein und bringen Ihnen die Kultur der Insel näher.

FLORA & FAUNA

Die Insel Kuba ist ein Naturparadies und bekannt für seine 8000 verschiedenen Pflanzenarten und seine ebenso vielfältige Tierwelt. Besonders attraktiv ist die Unterwasserwelt mit ihren 900 verschiedenen Fischarten. Weiterhin lassen sich auf

Kuba 350 Vogelarten, 185 Schmetterlingsarten und über 1000 Insektenarten zählen. In den wilden Mangrovenwäldern des Südens lassen sich alle Arten von Wasservögeln entdecken, während im Norden beeindruckende Flamingo-Brutkolonien anzutreffen sind.

Etwa 25% der Insel sind mit Pinien- und Mahagoniwäldern bedeckt und ein weiterer großer Teil wird durch Zuckerrohr- und Tabakplantagen belegt. Der bekannteste Baum auf Kuba ist die Königspalme, welche gleichzeitig der Nationalbaum der Karibikinsel ist.

Die Faltengebirge im Osten Kubas bestehen aus Schiefer, Kreidesedimenten und Gnies, wohingegen der Westen der Insel überwiegend aus Kreide und Karst besteht. Durch Erosion wurden hier die Kreideschichten im Laufe der Jahrtausende ausgefurcht, wodurch die in der Nähe von Pinar del Río zu findenden Kegelkarste, welche bis zu 300 m hoch sein können, entstanden. Ausserdem wuschen sich im Laufe der Jahrtausende viele Höhlen aus. Die aus rotem Schwemmland, Laterit, bestehenden Flusstäler bieten die Grundlage für den Anbau des besten Tabaks der Welt. An der flachen und oft sumpfigen Südküste gedeihen Mangroven, wohingegen die Nordküste eher felsig ist und Steilküsten vorzuweisen hat. Bei Havanna und Varadero liegen einige Buchten aus feinem Muschelsand.

KLIMA UND TEMPERATUREN

Das gemäßigte subtropische Klima mit seinen angenehmen und warmen Temperaturen macht Kuba ganzjährig zu einem beliebten Reiseziel. Die Durchschnittstemperatur liegt bei 25° Celsius. Die Temperaturen variieren je nach Jahreszeit, so dass das Klima in der winterlichen Trockenzeit (November-April), angenehmer ist, als in den schwülheißen Sommermonaten (Mai-Oktober), in denen mit einer Luftfeuchtigkeit von 90 bis 95% zu rechnen ist. Dies ist gleichzeitig die Regenzeit, in der Hurrikane mit Windgeschwindigkeiten von über 200 Stundenkilometern auf die Küsten Kubas treffen können. Im Südosten der Insel liegen die Temperaturen im Durchschnitt um 1 bis 2° höher als im Westen.

Für das Klima Kubas sind die Meeresströme verantwortlich, welche warmes Atlantikwasser in die Karibische See schieben. Durch die Winde um die Antillen wird ein ausgewogenes Klima verursacht, welches dadurch bestimmt ist, dass es hier keinen Sommer und keinen Winter gibt. Da die Sonne das ganze Jahr über gegen 6 Uhr auf, und gegen 18 Uhr wieder unter geht, sind die Temperaturunterschiede zwischen Tag und Nacht beträchtlich.



Menschen und Kultur

BEVÖLKERUNGSSTRUKTUR

Kuba ist nicht nur flächenmäßig die größte Karibikinsel, sondern auch die bevölkerungsreichste. Mit 11 Mio. Einwohnern ist ihre Bevölkerungsdichte im Vergleich zu anderen karibischen Staaten jedoch relativ gering. Nahezu ein Viertel der Bewohner lebt in der Hauptstadt Havanna. Schon im ersten Jahrhundert nach der Kolonisation war die indianische Urbevölkerung nahezu ausgerottet. Die wenigen Überlebenden mischten sich mit den Spaniern und den afrikanischen Sklaven, so dass Schattierungen aller Hautfarben auf der Insel vertreten sind.

KULTUR

Einer der wichtigsten Bestandteile des Lebens auf der Karibikinsel ist natürlich die Musik und der Tanz. Alle großen Tänze Lateinamerikas haben ihre Wurzeln auf der Zuckerinsel und hier leben sie auch fort. Viele der Rhythmen und Tänze entstanden aus den von den Sklaven mitgebrachten Riten, ihrer Musik und ihrer Instrumente. Es seien hier nur einige Musikstile und Tänze genannt, wie der Son Cubano, Bolero, die Rumba, Mambo, Cha Cha Cha und natürlich der Salsa.

Auch die Literatur spielt auf Kuba eine große Rolle und gibt einem Einblicke in die karibische Mentalität. Sie ist nicht nur für die auch in Europa bekannten Schriftsteller der Insel wichtig, sondern auch für das kubanische Volk im allgemeinen. Jede Woche treffen sich Literaturbegeisterte aus allen Berufsgruppen in ihren örtlichen Kulturhäusern um sich gegenseitig ihre Werke vorzutragen, Gedichte zu zitieren und anschließend darüber zu diskutieren. Der wohl bekannteste Schriftsteller ist Ernest Hemingway, der als US-Amerikaner 20 Jahre auf Kuba lebendte.

Das Land bietet auch sonst vielfältige künstlerische Veranstaltungen wie das Ballettfestival, die Biennalen für plastische Künste, lateinamerikanische Musik- und Filmfestivals. Jedes Jahr im Dezember findet in Havanna das "Festival Internacional del Nuevo Cine Latinoamericano" statt. Es ist das wichtigste Filmfestival Lateinamerikas und zieht Filmfans aus der ganzen Welt, sowie in den letzten Jahren zunehmend auch die großen Stars aus Hollywood an.

Der im Februar gefeierte Karneval geht auf die Zeiten der Sklaverei zurück. Alle vier Jahre im Januar wählten Vereinigungen von Sklaven eines afrikanischen Volkes, die sogenannten cabildos, ihren König und zogen in ihren farbenprächtigen Kostümen singend, trommelnd und tanzend durch die Straßen. Bald wurden von den Ausführenden



der Umzüge Vereine gebildet, die Comparsas. Da sich die Festzüge sehr von den religiösen Festen der Weißen unterschieden, zogen sie immer viele "Schaulustige" an. Im 19. Jahrhundert entstanden auch Gegenumzüge von Weißen, die von großen Firmen gesponsert wurden. Da es aber zu Konflikten zwischen den einzelnen Gruppen kam, wurden die Festlichkeiten der Farbigen verboten. Nach der Revolution 1969 wurde der Karneval von der Regierung in den Juli verlegt, um die Zuckerrohrernte nicht zu gefährden. Nachdem er dann nochmals eine Zeit lang aus wirtschaftlichen Gründen verboten wurde, führte man ihn 1996 als Anreiz für Touristen wieder ein, und verlegte ihn 1999 wieder in seine ursprüngliche Zeit im Februar.

RELIGION

Die kubanische Verfassung garantiert die Religionsfreiheit und die Trennung von Kirche und Staat. Die Mehrzahl der Kubaner gehören den katholischen oder afrokubanischen Religionen an.

Sprache

Die offizielle Landessprache ist Spanisch.

Kuba

Facts & Figures⁴⁷

Allgemeine Informationen⁴⁸

Fläche:	110'860 km ²	(Schweiz: 41'290 km ²)
Hauptstadt:	Havanna	
Bevölkerung:	11.3 mio (2003)	
Bevölkerungswachstum:	0.35 (2002)	
Staatsoberhaupt:	Fidel Castro Ruz (seit 12.1976)	
Regierungschef:	Fidel Castro Ruz (seit 12.1976)	
Erster Vizepräsident:	Raúl Castro Ruz (Bruder von Fidel Castro)	
Aussenminister:	Felipe Pérez Roque	
Minister für Wirtschaft und Planung:	José Luis Rodríguez García	
Minister für Aussenhandel:	Raúl de la Nuez Ramírez	
Minister für Investitionen und wirtschaftliche Zusammenarbeit:	Marta Lomas Morales	
Landwirtschaftsminister:	Alfredo Jordán Morales	
Minister für Finanzen und Preise:	Georgina Barreiro Fajardo	
Tourismusminister:	Manuel Marrero Cruz	

Wichtigste Wirtschaftsdaten

	2000	2001	2002	2003
BIP (USD mio.) ⁴⁹	28'206.0	29'557.0	30'680.2	32'700
BIP/Einwohner (USD) ²	2'564	2'644	2'744	n.v.
BIP-Wachstum (in % des PIB) ²	5.6	3	3.8	2.6
Inflationsrate (%)	-2.6	-4.1	8.8	4.1
Arbeitslosigkeit (%) ⁵⁰	5.5	4.1	3.3	n.v.
Budgetsaldo (% des BIP) ²	-4.2	-2.3	-3.2	n.v.
Ertragsbilanzsaldo (% des BIP) ²	-4.1	-2.2	-1.0	n.v.
Auslandsschulden (% des BIP) ²	66.2	63.88	37.8	n.v.
Schuldendienst (% der Exporte)	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
Reserven (Importmonate)	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.

⁴⁷ Autor: Thomas A. Zimmermann, Länderbeauftragter für die Karibik im Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) in Bern

⁴⁸ Quelle: CIA, World Factbook, 2004.

⁴⁹ Quelle: Anuario Estadístico de Cuba 2002. Parität USD – CUP 1:1. Das tatsächliche BIP in USD kann, je nach Schätzung, bis ca. 40% unter den angegebenen Werten liegen. Es kann von einem aktuellen BIP von ungefähr USD 20 – 22 Mrd. ausgegangen werden.

⁵⁰ Quelle: Oficina Nacional de Estadísticas, Havanna.



Mitgliedschaft bei multilateralen Wirtschaftsorganisationen

Wichtigste internationale Organisationen:	UNO , WTO , ILO , G-77
Wichtigste Banken sowie regionale Organisationen und Abkommen:	ALADI (Asociación latinoamericana de integración), AEC (Association of Caribbean States)

Als Folge eines U.S.-Vetos ist Kuba von der Mitgliedschaft in der Organisation Amerikanischer Staaten (OAS), der Interamerikanischen Entwicklungsbank (IADB) sowie vom Verhandlungsprozess über die Panamerikanische Freihandelszone (FTAA) ausgeschlossen. Kuba ist ausserdem kein Mitglied bei den Bretton Woods Institutionen (IWF und Weltbank) und es ist auch kein Mitglied der Karibischen Gemeinschaft (CARICOM).

Bilaterale Wirtschaftsbeziehungen

- [Handelsvertrag vom 30. März 1954](#), in Kraft getreten am 14. April 1954
- [Abkommen vom 14. Februar 1974 über den Luftverkehr](#)
- [Investitionsschutzabkommen vom 28 Juni 1996](#), in Kraft getreten am 7. November 1997



Emailkontakte mit der Schweizerischen Botschaft in Havanna

Kontakt: Francesco Ottolini
Counselor / Deputy Chief of Mission
DFA FEDERAL DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS
Embassy of Switzerland
Havana

Email Adresse: francesco.ottolini@eda.admin.ch, vertretung@hav.rep.admin.ch

Frage⁵¹

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Robert Aeschbacher, Student der Schweizerischen Tourismusfachschule in Sierre. Ich befinde mich gerade in den Abschlussprüfungen und darf im Rahmen meiner Diplomarbeit einen Business Plan für eine Kitesurf Schule in Kuba verfassen.

Deshalb möchte ich Sie anfragen, ob Sie mir einige Informationen bezüglich der Rechtslage in Kuba zusenden könnten. Hier einige konkrete Fragen:

- Darf ich als Ausländer (Schweizer) in Kuba eine Unternehmung gründen?
Welche Pflichten muss ich beachten?
- Welche Rechtsformen gibt es bei Unternehmungen in Kuba (Bsp. AG, GmbH etc.)?
- Wo kann ich Grundstücke und Infrastrukturen erwerben?
- Mit welchen Hindernissen muss ich rechnen?

Für Ihre Bemühungen danke ich Ihnen herzlich zum voraus.

Mit freundlichen Grüssen,

Robert Aeschbacher

Antwort⁵²

Sehr geehrter Herr Aeschbacher

In Beantwortung Ihrer Anfrage teile ich Ihnen zu Ihrem - hypothetischen - Projekt folgendes mit:

Zu 1) Ein Unternehmen in Kuba dürfen Sie nur gründen, nachdem Sie 5 Jahre

⁵¹ Sent: Donnerstag, 28. April 2005 11:08, Subject: Firmengründung in Kuba

⁵² Sent: Fri, 29 Apr 2005 18:16:22, Subject: RE: Firmengründung in Kuba



mit Kuba Handel in einem beträchtlichem Volumen betrieben haben. Unternehmen wie z.B. eine Kitesurfschule werden nicht bewilligt, da Detailhandel/Dienstleistungen.

Zu 2) Für ausländische Firmen hauptsächlich : Joint Ventures, Vertretungen und, ganz selten, Zweigniederlassungen.

Zu 3) Grundstücke dürfen nicht erworben, nur gemietet werden. Die Infrastruktur müssten Sie hier in Kuba kaufen oder mieten.

Zu 4) Hindernisse: Siehe 1, Projekt würde nicht bewilligt.

Viel Erfolg bei Ihrer Arbeit.

Mit freundlichen Grüßen.

DFA FEDERAL DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS
Embassy of Switzerland
Havana

Frage⁵³

Sehr geehrter Herr Ottolini,

gemäss Ihrem letzten Email ist es nicht möglich eine Kite Surf Schule in Kuba zu gründen (weil es noch keine Eigentumsrechte gibt). Könnten Sie sich vorstellen, dass ich eine Kite Surf Schule in Zusammenarbeit (Joint Venture) mit einem internationalen Hotel in Varadero eröffnen könnte?

Wie stellen Sie sich die Zukunft in Kuba nach Fidel Castro vor? Wird sich Kuba der Marktwirtschaft öffnen?

Für Ihre Bemühungen danke ich Ihnen herzlichst zum voraus.

Mit freundlichen Grüssen,

Robert Aeschbacher

Antwort⁵⁴

Sehr geehrter Herr Aeschbacher

Ich habe Ihr Mail erst nach meiner Ferienrückkehr lesen können. Nein, ich kann mir nicht vorstellen, dass ein Joint Venture, wie von Ihnen geschildert, bewilligt würde. Um diese ist es in letzter Zeit schlecht bestellt, siehe diesen Artikel:

⁵³ Sent: Dienstag, 24. Mai 2005 08:26, Subject: Joint Venture in Kuba

⁵⁴ Sent: Wed, 8 Jun 2005 17:25:14, Subject: RE: Joint Venture in Kuba



Western businessmen bitter as Cuba closes doors

HAVANA, May 31 (Reuters) – By Marc Frank

Western companies welcomed in Cuba as heroes a decade ago for bucking the U.S. embargo are packing up and leaving as the Communist government rolls back market reforms and squeezes out intermediaries. Embittered by the change in attitude, small and medium-sized foreign businesses complained this week that they no longer feel welcome and worried they would not recover money owed to them by Cuban partners. President Fidel Castro's government, bolstered by growing economic ties to Venezuela and China, is cutting back the autonomy granted to state-run companies to do business in the 1990s and restoring central control over trade and finance.

The Spanish dairy firm Penasanta SA announced this month that its \$8.5 million milk venture had failed due to the economic climate in Cuba, a view expressed by many other businessmen.

"Fidel thinks he does not need small joint ventures anymore, so they are only keeping the big ones in strategic sectors such as telecommunications, cigar and rum exports, energy, nickel and hotels," said an investor who was forced to abandon a 12-year-old business in the machine-building sector. During a recent speeches, Castro has reminisced about the 1980s, when the economy was 100 percent Cuban-owned. He said Cuba reluctantly opened up to foreign investment during the deep crisis that followed the collapse of the Soviet Union.

"I don't think they ever wanted us here," said the manager of a major European company that is pulling out after 10 years. "They always tried to get the most money, machinery and knowledge they could out of us while giving little in return. They owe us millions, but we are leaving mainly because of their attitude, the way they treated us," he said.

Cuba's Foreign Investment and Economic Cooperation Ministry (MINVEC) recently said it was still interested in investment by major foreign investors in priority sectors such as energy, mining, biotechnology and tourism but made clear that small and medium-sized businesses need not apply.

NO COMPENSATION

Western embassies report increasing complaints from their nationals whose businesses were liquidated without any guarantee they would be compensated. "Cuban partners say they will pay back investments and money owed for operating costs from future profits, but it is doubtful the companies will even exist in the future," said the commercial attache at a European embassy.

Cuban officials did not answer requests for interviews on the trend. Companies have the option of going to arbitration, but many feel they would be wasting time and money because the government would ignore the rulings anyway. "Castro does not blink at bucking the United States and Europe, so what chance do I have?" said one investor, in town to negotiate a liquidation.

Cuba reported that the number of joint ventures had dwindled to 313 at the end of 2004, down from 412 in 2002. Another 67 will be closed this year, according to a MINVEC source. Of the 313 cooperative production ventures operating in 2003, only 133 remained at the beginning of this year, and most of them would be closed, the source said. The Cuban state usually retains more than 50 percent control over joint ventures.



Cooperative production agreements generally involve a foreign investor supplying machinery, credits and supplies in exchange for a percentage of profit or product.

Castro has repeatedly blasted foreign traders of late for overcharging on imports and usurious financing, while inside the ruling Communist Party they are often blamed for corrupt practices such as paying commissions and kickbacks. Cuba has scrapped its free-trade zones that boasted more than 400 companies a few years ago. Some traders outside the zones report their licenses have not been renewed as the state has sought to do business directly with foreign suppliers. Cuban officials insist that joint-venture exports and sales increased last year, despite the drop in their numbers, evidence that the "house cleaning is working, they tell diplomats. Joint ventures accounted for more than half of Cuba's exports last year and a third of all hard-currency earnings, or \$1.3 billion and \$2.3 billion respectively

Es ist schwierig, die Zukunft in Kuba nach dem Tod von Präsident Fidel Castro vorauszusagen. Die Nachfolge ist geregelt, sein Bruder Raúl wird sie übernehmen. Es wird erwartet, dass dann eventuell eine, wenn auch vorsichtige und zeitlich abgestufte, Öffnung der Wirtschaft erfolgt.

Mit freundlichen Grüßen

Francesco Ottolini
Counselor / Deputy Chief of Mission
DFA FEDERAL DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS
Embassy of Switzerland
Havana



Eidesstattliche Erklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit alleine recherchiert und geschrieben habe und dass ich ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe.



Index

A

Absatzwege.....	29
Anforderungsprofile.....	21
Angebotsstruktur.....	10, 11
Anspruchsgruppen.....	13
Arbeitsmethodik.....	1
Aufwände.....	38

B

Beteiligungsverhältnisse.....	8
-------------------------------	---

C

Corporate Behaviour.....	12
Corporate Communication.....	30
Corporate Design.....	30
Corporate Identity.....	14

D

Dienstleistungen.....	10
Distributionspolitik.....	28, 29

E

Endfazit.....	43
Erfolgsfaktoren.....	3
Erfolgskontrollen.....	41
Erreichbarkeit.....	9
Erträge.....	37

F

Fazit.....	6
Finanzen.....	37
Finanzkennzahlen.....	40
Führungsgrundsätze.....	19

G

Geschichte.....	7
Gewinnverwendung.....	40
Gründung.....	7

J

Joint Venture.....	IX
Joint Venture Hotel Partner.....	8

K

Kite Partner.....	8, 9
Konkurrenzanalyse.....	23, 24
Konkurrenzvergleich.....	24
Kundenbetreuung.....	30

L

Leitbild.....	15
Lohnpolitik.....	22

M

Management.....	13
Management Summary.....	2

Marketing.....	23
Marketing-Mix.....	28
Marketingziele.....	27
Materialvermietung.....	10
Mind Map.....	36

N

Navigationskonzept, -system.....	35
----------------------------------	----

O

Online Marketing.....	32
Organigramm.....	19
Organisation.....	19

P

Personalbedarfsermittlung.....	20
Personalpolitik.....	20
Positionierungsnetz.....	23
Preispolitik.....	28
Produkte.....	10
Public Relations.....	31

R

Rahmenbedingungen.....	4, 5
------------------------	------

S

Schlussfolgerungen.....	4
Service, -qualität, -kette.....	12
Situationsanalyse.....	3
Slogan.....	31
Standards (IKO).....	16
Standortanalyse.....	4
Strategie.....	16, 17
Strategische Führungsinstrumente.....	14
SWOT Analyse.....	25, 26

U

Unternehmung.....	7
Unternehmungskonzept.....	18
Unternehmensphilosophie.....	14
Unternehmensstrategie.....	16
Unternehmensziele.....	17

V

Vision.....	14
Verkaufsförderung.....	29
Verkaufsprodukte.....	11

W

Werbung.....	31
Worst-Case-Szenario.....	42

Z

Zielgruppen.....	3
Zielsetzung.....	1
Zukunftserwartungen.....	6

